



**VYSOKÉ ÚČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Ing. Martin Galita**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Michal Karas, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Ing. Martin Galita**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L.S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tématem diplomové práce je sestavení finančního plánu pro vybranou společnost, kterou je společnost ZEMO, spol. s r.o. se sídlem v Bohatých Málkovicích, která se zabývá zemědělskou činností, především rostlinnou výrobou. V první části práce jsou vypsána teoretická východiska, poté je zde představen vybraný podnik, provedena strategická a finanční analýza a na závěr práce je zpracován finanční plán na roky 2018 – 2021 v optimistické a pesimistické variantě. Závěrem je provedeno zhodnocení obou variant tohoto finančního plánu.

## **Abstract**

The topic of this thesis is to create a financial plan for a selected company, which is the company ZEMO, spol. s r.o. with its headquarters in Bohaté Málkovice, which is engaged in agricultural activities, especially plant production. In the first part of the thesis there are the theoretical starting points, then the selected company is introduced, the strategic and financial analysis is performed and the financial plan for the years 2018 - 2021 in the optimistic and pessimistic variant is processed. Finally, an evaluation of both variants of this financial plan is made

## **Klíčová slova**

Analýza PESTLE, finanční analýza, finanční plán, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, optimistická varianta, pesimistická variant, tržby

## **Keywords**

PESTLE analysis, financial analysis, financial plan, Porter's five forces model, SWOT analysis, optimistic variant, pessimistic variant, sales

### ***Bibliografická citace***

GALITA, Martin. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119891>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

***Čestné prohlášení***

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10.5.2019

.....

Podpis diplomanta

### ***Poděkování***

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí práce Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat svojí rodině a především manželce za podporu během studia.

# OBSAH

OBSAH.....	9
ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	13
1.1 Finanční plánování .....	13
1.1.1 Klasifikace finančních plánů dle času.....	14
1.1.2 Principy a zásady finančního plánu .....	18
1.1.3 Finanční kontrola.....	20
1.2 Strategická analýza okolí podniku .....	22
1.2.1 Metoda PESTLE.....	22
1.2.2 Porterův model pěti sil .....	23
1.3 Finanční analýza.....	23
1.3.1 Absolutní ukazatele .....	24
1.3.2 Rozdílové ukazatele .....	24
1.3.3 Poměrové ukazatele.....	25
1.3.4 Analýza soustav ukazatelů.....	28
1.4 Postup tvorby finančního plánu.....	29
1.4.1 Analýza a prognóza generátorů hodnoty .....	29
1.4.2 Sestavení finančního plánu.....	33
2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	37
2.1 Základní informace.....	37
2.2 Organizační struktura .....	38
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	40
3.1 Analýza PESTLE .....	40
3.2 Porterův model pěti sil .....	45
4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	50
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	50
4.1.1 Analýza aktiv.....	50
4.1.2 Analýza pasív.....	53
4.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty.....	56
4.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	59
4.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	60
4.3.1 Ukazatelé rentability .....	60



4.3.2	<i>Ukazatelé likvidity</i> .....	61
4.3.3	<i>Ukazatelé aktivity</i> .....	63
4.3.4	<i>Ukazatelé zadluženosti</i> .....	64
4.3.5	<i>Provozní (výrobní) ukazatelé</i> .....	66
4.4	<i>Analýza soustav ukazatelů</i> .....	67
4.4.1	<i>Altmanův model</i> .....	67
4.4.2	<i>Index IN05</i> .....	68
4.5	<i>SWOT analýza</i> .....	70
4.5.1	<i>Silné stránky</i> .....	70
4.5.2	<i>Slabé stránky</i> .....	70
4.5.3	<i>Příležitosti</i> .....	70
4.5.4	<i>Hrozby</i> .....	70
5	<i>NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU</i> .....	71
5.1	<i>Prognóza tržeb</i> .....	71
5.2	<i>Analýza a prognóza generátorů hodnoty</i> .....	75
5.2.1	<i>Tržby</i> .....	76
5.2.2	<i>Zisková marže</i> .....	77
5.2.3	<i>Investice do pracovního kapitálu</i> .....	79
5.2.4	<i>Plán dlouhodobého majetku</i> .....	81
5.3	<i>Návrh finančního plánu – optimistická varianta</i> .....	85
5.3.1	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i> .....	85
5.3.2	<i>Plánovaná rozvaha</i> .....	87
5.3.3	<i>Plánovaný výkaz cash flow</i> .....	89
5.4	<i>Návrh finančního plánu – pesimistická varianta</i> .....	90
5.4.1	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i> .....	90
5.4.2	<i>Plánovaná rozvaha</i> .....	91
5.4.3	<i>Plánovaný výkaz cash flow</i> .....	92
5.5	<i>Zhodnocení finančního plánu</i> .....	93
5.5.1	<i>Finanční analýza</i> .....	93
6	<i>ZÁVĚR</i> .....	98
7	<i>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</i> .....	100
8	<i>SEZNAM OBRÁZKŮ</i> .....	103
9	<i>SEZNAM TABULEK</i> .....	104
10	<i>SEZNAM GRAFŮ</i> .....	106
11	<i>SEZNAM PŘÍLOH</i> .....	107

## ÚVOD

Finanční plánování je jednou z důležitých oblastí při řízení firmy. Napomáhá managementu při rozhodování a naplnění cílů společnosti. Při sestavení finančního plánu se zohledňuje minulý vývoj firmy, ale také vývoj trhu. Plán by měl být průběžně aktualizován, aby údaje v něm odrážely aktuální stav na trhu i ve firmě. Základním východiskem pro sestavení finančního plánu jsou účetní výkazy firmy. Vzhledem k tomu, že každou firmu na trhu ovlivňuje vnější prostředí, které je těžké předvídat, je vhodné sestavit plán ve více variantách předpokládaného vývoje, tedy v optimistické a pesimistické variantě.

V diplomové práci jsou nejprve popsána teoretická východiska problematiky finančního plánování, dále finanční analýzy i analýzy vnějšího prostředí firmy. Poté je v diplomové práci představen a popsán podnik, který je předmětem finančního plánu a tím je společnost ZEMO spol. s r.o. se sídlem v Bohatých Málkovicích, která se zabývá zemědělskou činností, především rostlinnou výrobou.

V analytické části práce je provedena nejprve strategická analýza, která zahrnuje analýzu PESTLE a Porterův model pěti sil. Dále je zde provedena finanční analýza účetních výkazů vybrané společnosti. Tato analytická část je poté shrnuta ve SWOT analýze.

V další části diplomové práce jsou již provedeny kroky k sestavení finančního plánu v optimistické i pesimistické variantě. Východiskem pro sestavení finančního plánu je předpověď tržeb. Poté je provedena analýza a prognóza generátorů hodnoty a následně je již sestaven finanční plán nejprve pro optimistickou a poté i pesimistickou variantu. Finanční plán se skládá z plánovaných účetních výkazů na predikované roky, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow pro roky 2018 až 2021.

Na konec diplomové práce je provedeno zhodnocení těchto plánů pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy a analýzy soustav ukazatelů a shrnutí výsledků.

## **CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je zpracování finančního plánu vybrané společnosti na období let 2018 až 2021, a to v optimistické a pesimistické variantě.

Nejprve budou vysvětlena základní teoretická východiska týkající se finančního plánování, poté teoretická východiska pro provedení analytické části, tedy popis metod analýzy vnějšího prostředí PESTLE a Porterův model pěti sil. Poté bude popsána metoda finanční analýzy a také bude představen vybraný podnik.

K dosažení cíle bude provedena strategická analýza, která zahrnuje analýzu vnějšího prostředí společnosti, pro kterou bude v případě využití metoda PESTLE a pro analýzu konkurenčního prostředí bude použit Porterův model pěti sil. Pro zhodnocení finančního zdraví společnosti bude využita finanční analýza, která se skládá z horizontální a vertikální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Výsledkem této analytické části bude SWOT analýza, která stanoví nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.

Samotnému sestavení finančního plánu předchází analýza tržeb, kde je provedena nejprve prognóza tržeb, která je základem pro sestavení finančního plánu. Ta je provedena na základě zkoumání závislosti odvětví, ve kterém společnost působí, na nejvýznamnějších makroekonomických ukazatelích. Ke zjištění síly závislosti byl využit Pearsonův korelační koeficient a ke zjištění nejvhodnějšího trendu, který závislost vystihuje, byla využita metoda regresní analýzy. Poté byla provedena analýza a prognóza generátorů hodnoty, kterými jsou tržby, zisková marže, pracovní kapitál a dlouhodobý majetek.

Na základě takto zjištěných informací byl vypracován finanční plán na roky 2018 až 2021 v optimistické a následně i pesimistické variantě. Tento plán se skládá s plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánovaného cash flow pro jednotlivé roky. K sestavení těchto plánovaných výkazů jsou použity informace z předchozích analýz a zejména při sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty je využíváno metody procentního podílu na tržbách. Ke zhodnocení obou variant těchto plánů byla vyhotovena finanční analýza zahrnující analýzu poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů.

Kromě výše zmíněných metod jsou v diplomové práci využity také metody pozorování a měření výpočtů, tabulek a grafů, dále analýza, syntéza, která hodnotí výsledky analýz, komparace, která srovnává dosažené výsledky a také dedukce, která z obecného přechází k méně obecnému.

# **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU**

V této části diplomové práce budou popsána teoretická východiska a vysvětleny pojmy týkající se finančního plánování. Dále budou popsány postupy a principy, které jsou s finančním plánováním spjaty tak, aby došlo k naplnění cíle.

## **1.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ**

Základními úkoly finančního plánování je stanovení finančních cílů podniku a dále určení prostředků tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Cíl finančního plánu je totožný s obecným finančním cílem podniku, jde tedy o maximalizaci tržní hodnoty podniku. Finanční plánování je základ k udržení finančního zdraví společnosti (Kislingerová, 2010).

Finanční plán je jeden z nejdůležitějších a nejnáročnějších podnikových plánů, a to proto, že vyjadřuje souhrn všech podnikových aktivit, které zajišťují provoz a růst podniku. Zároveň se ve finančním plánu propojují všechny dílčí podnikové plány (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Finanční plánování spočívá v rozhodování o způsobu získávání kapitálu, jeho investování do výnosného majetku a peněžním hospodaření. Finanční plánování zahrnuje tři rozhodovací polohy:

- vyčíslení finančních cílů s ohledem na vlastnický zájem na zhodnocení kapitálu,
- stanovení finanční politiky, která zohledňuje finanční situaci podniku, vnější prostředí a podnikatelské strategie,
- návrh vývoje podnikových financí se zohledněním finančního cíle a finanční politiky v souladu s plánem prodeje a plánem výroby (Valach a kolektiv, 1999).

Co se týče výsledků, je hlavním cílem podnikání finanční cíl, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. V případě akciové společnosti je to maximalizace tržní ceny akcie. V praxi finančního plánování se často pracuje se zástupným finančním cílem, kterým je zisk. Ten spoluvytváří tržní cenu akcie a je plánovatelnou veličinou. Hlavním a základním kritériem toho, zda je finanční plán přijatelný, je vývoj tržní hodnoty podniku (Valach a kolektiv, 1999).

Finanční politika je souhrn zásad pro financování činnosti podniku a zabývá se těmito oblastmi (Valach a kolektiv, 1999):

- jak používat jednotlivé kapitálové zdroje,
- získáváním dodatečného kapitálu,
- poměrem mezi cizími a vlastními zdroji,
- financováním opakujících se potřeb,
- rozsahem likvidního majetku uloženého v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech,
- omezením růstu majetku a tržeb v závislosti na peněžních tocích,
- dividendovou politikou.

### **1.1.1 Klasifikace finančních plánů dle času**

Z hlediska časového se rozlišují finanční plány podrobné a hrubé. Krátkodobé finanční plány mají časový horizont roční, případně kratší, Pro krátkodobé finanční plány se používá podrobné plánování, protože je možné pracovat s téměř jistými informacemi. Dlouhodobé plány zpracováváné na více let jsou pouze hrubými plány (Kislingerová, 2010).

**Dlouhodobý finanční plán** se nejčastěji vytváří na 5 let, někdy i na 10 a více let dopředu. Napomáhá k realizaci podnikatelského záměru, tedy nákupu investičního majetku a slouží také k obstarání kapitálu. Dlouhodobý finanční plán musí respektovat životní cyklus podniku (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán se skládá z (Kislingerová, 2010):

- analýzy finanční situace
- plánu tržeb
- plánu cash flow (tedy plánu peněžních toků, ze kterých se vychází k hodnocení likvidity),
- plánované rozvahy,
- investičního rozpočtu,
- rozpočtu cizího financování,
- plánu nákladů a výnosů, tedy plánované schopnosti vytvářet zisk.

#### **Analýza finanční situace**

Analýzu finanční situace je nutné provést před vlastním finančním plánováním. Minulé hodnoty je nutno posoudit s ohledem na měnící se vnější podmínky, jako je vývoj poptávky, cen, devizových kurzů, úrokové míry, sazeb daně. Změny těchto vnějších vlivů mohou souviset

s fázemi hospodářského cyklu a s vlivy odvětví. Dále je nutné zohledňovat i vnitřní vlivy, tedy silné a slabé stránky, využívání příležitostí a vyhýbání se hrozbám. Vhodné je zhodnocení odchylek skutečných výsledků od plánovaných a zohlednit jejich působení do budoucna. Finanční analýza dá obraz financí podniku v podmínkách, které jsou předpovídaný pro podnikové okolí (Valach a kolektiv, 1999).

### **Plán tržeb**

Základem pro vytvoření finančního plánu je prognóza tržeb. Ta by měla brát v potaz předpovědi budoucího vývoje poptávky a vývoje tržního podílu. Jednodušší postup je prognóza tržeb na základě tržeb v předchozích obdobích. K těmto metodám vycházejícím s tržeb minulých patří extrapolace časové řady, vyrovnání podle exponenciálních křivek, indexy meziročního růstu a klouzavé průměry. Výsledky těchto metod však nezohledňují změnu trendů, protože jsou postaveny na minulých datech (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

### **Plán cash flow**

Plán peněžních toků se sestavuje za celé plánované období v součtu. Má sloužit k vyjádření objemu výdajů na investiční činnost, krytí těchto výdajů čistým příjmem z provozní činnosti. Pokud vychází schodek nebo přebytek mezi peněžními toky z provozní a investiční činnosti, plán peněžních toků stanovuje i změny v dlouhodobých cizích zdrojích. (Valach a kolektiv, 1999).

### **Plánovaná rozvaha**

Při sestavování plánované rozvahy se naplňují jednotlivé položky aktiv a pasiv, zejména na straně aktiv pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. Na straně pasiv pak vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv (Marek a kolektiv, 2009).

### **Investiční rozpočet**

Plánované investiční projekty se promítají do plánu peněžních toků dle přínosu do plánovaných tržeb a plánovaného disponibilního zisku a také v podobě investičních výdajů. Investiční rozpočet by měl navazovat na plán investiční výstavby. Plánuje výdaje na investiční výstavbu na jednotlivé roky, po které bude výstavba probíhat. Nejčastěji se sestavuje na 5 let. Po druhém roce a dalších letech může zůstat část investičních záměrů nesplněna a tím vytvoří finanční rezervu (Sedláček, 2001).

## **Rozpočet cizího financování**

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti na financování investiční činnosti mohou pokrýt cizí zdroje, kterými jsou například emise akcií nebo dluhopisů nebo dlouhodobé půjčky nebo úvěry. Navyšování těchto externích zdrojů financování můžou omezovat ukazatelé zadluženosti. Proto je možnost emise dalším akcií. Navyšování počtu akcií však snižuje jejich zisk na akcii a dividendu a také burzovní hodnotu akcií (Valach a kolektiv, 1999).

## **Plán nákladů a výnosů**

Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb by měl vycházet z obchodního plánu a marketingové studie, aby nešlo pouze o nepodložená čísla. To je důležité hlavně proto, že z plánované výše tržeb se vychází při plánování dalších veličin (Marek a kolektiv, 2009).

Při plánování *změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby* se využívá hodnota z plánované rozvahy. U plánované aktivace se používá plán aktivace majetku a vnitropodnikových služeb, případně se vychází z očekávaných indexů růstu těchto výnosů (Marek a kolektiv, 2009).

Další složkou se *plán nákladů spotřebovaných nákupů*, který zahrnuje (Marek a kolektiv, 2009):

- spotřebu materiálu,
- spotřebu energie,
- spotřebu ostatních neskladovatelných dodávek a
- prodané zboží.

Náklady je nutné rozlišovat na přímé a nepřímé (s výjimkou prodaného zboží). Přímé jednicové náklady vycházejí s plánu tržeb a cenové a nákladové kalkulace. Režijní náklady přímé i nepřímé se stanovují z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Pro plánování nákladů vynaložených na prodané zboží je nejdůležitější plánovaná výše tržeb z prodeje zboží a požadovaná obchodní marže (Marek a kolektiv, 2009).

Při tvorbě plánu služeb se plánují následující položky (Marek a kolektiv, 2009):

- opravy a udržování,
- reprezentace,
- cestovné,
- reklama,

- nájemné,
- ostatní služby.

Při plánování těchto položek je nutné brát v potaz ostatní podnikové plány, které s těmito položkami souvisí. Jde například o plán údržby, plán dlouhodobých finančních zdrojů, marketingový rozpočet, apod. I tyto náklady je vhodné rozdělovat na přímé a nepřímé (Marek a kolektiv, 2009).

U *plánu osobních nákladů* se vychází v určitém poměru ke mzdovým nákladům. Mzdové náklady se určují součinem tří veličin: průměrných mezd v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného počtu zaměstnanců (Marek a kolektiv, 2009).

Jednoduše lze plánovat *daně a poplatky*, vzhledem k tomu, že jejich stanovení je přesně dané zákonem. Například daň silniční se stanoví dle počtu a typu automobilu, obdobně se postupuje i u dalších daní (Marek a kolektiv, 2009).

Stejně jako daně a poplatky se snadno stanovuje *plán odpisů*, zejména v případě, že podnik má svůj odpisový plán. Případně lze vypočítat průměrnou odpisovou sazbu stanovenou vůči vstupním nebo zůstatkovým cenám jednotlivých druhů odpisovaného majetku (Marek a kolektiv, 2009).

*Dalšími provozními položkami* jsou například tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a jejich zůstatková cena. Tvorba rezerv a časového rozlišení se plánuje zvlášť jako daňově uznatelné rezervy, kdy se vychází ze zákona o rezervách, a ostatní rezervy, které jsou závislé a strategii podniku. Plán ostatních provozních výnosů a nákladů se stanovuje indexovým způsobem, tedy jako vztah k hodnotám v minulých obdobích (Marek a kolektiv, 2009).

Další položkou je *plán finančních výnosů a finančních nákladů*, kdy výši tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů a výši prodaných cenných papírů je možné určit na základě investičního plánu. Plán výnosů z finančních investic a z krátkodobého finančního majetku vychází ze stavu a struktury tohoto majetku. Plán rezerv na finanční náklady se stanovuje stejně jako u provozních rezerv. Výnosové úroky je možné plánovat dle plánu stavu na běžných a termínovaných účtech. Nákladové úroky se stanovují z úvěrových smluv. Ostatní finanční výnosy a náklady je možné stanovit indexovým způsobem (Marek a kolektiv, 2009).

Plánovat *mimořádné náklady a výnosy* je vhodné rovněž indexovým způsobem (Marek a kolektiv, 2009).



U *daně z příjmu* se vychází z plánovaného propočtu daně z příjmu, jehož základní veličinou je výsledek hospodaření před zdaněním z plánovaného výkazu zisku a ztráty, ten je dále upravován na základ daně a vynásoben očekávanou sazbou daně z příjmu v plánovaném období (Marek a kolektiv, 2009).

**Krátkodobý finanční plán** zahrnuje (Kislingerová, 2010):

- plánování výnosů, nákladu a zisku v ročním horizontu,
- roční plán peněžních toků,
- plán aktiv a pasiv, tedy plánovaná rozvaha,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Krátkodobý finanční plán napomáhá plnění dlouhodobého finančního plánu. Horizont, na který se krátkodobý finanční plán zpracovává, je obvykle 12 měsíců. Dává přehled o tom, zda má podnik dostatek hotovosti a také přehled o krátkodobých poskytnutých i přijatých půjčkách. Jedním z hlavních úkolů je zabezpečit krátkodobé vnější zdroje (Kislingerová, 2010).

### **1.1.2 Principy a zásady finančního plánu**

Dle Landy (2007) existují tyto základní principy finančního plánování:

#### **Preference peněžních toků**

V rámci tohoto principu je kladen důraz na to, aby v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu celkové peněžní příjmy převyšovaly celkové peněžní výdaje. Dále je zde kladen důraz rozdíl mezi ziskem a peněžním tokem a také mezi příjmy a výnosy a mezi výdaji a náklady.

#### **Respektování faktoru času**

Principem je upřednostnění dřívějšího příjmu před pozdějším, pokud je jejich nominální výše stejná. Důvodem je to, že dříve získané příjmy lze použít k financování ziskových podnikových aktivit nebo k investicím.

#### **Respektování a minimalizace rizika**

Jde o princip, kdy stejný peněžní příjem, který byl získán s menším rizikem, by měl být upřednostněn před stejným peněžním příjmem získaným s vyšším rizikem.

## **Optimalizace kapitálové struktury**

Principem je zajištění optimálního složení podnikového kapitálu a tím zabezpečení finanční stability a snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

Kromě těchto principů je vhodné dle Landy (2007) dodržovat následující zásady v rámci finančního plánování:

### **Zásada dlouhodobosti finančního plánování**

Podstatou je, že dlouhodobé finanční cíle by měly být nadřazené krátkodobým finančním cílům. Operační cíle by měly napomáhat realizaci hlavního dlouhodobého rozvoje podniku.

### **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů**

Tato zásada požaduje, aby mezi dlouhodobými i krátkodobými cíli byl jeden cíl v pozici hlavního, aby bylo jasné, čeho má být v daném období dosaženo.

### **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**

To, že jsou stanovené cíle reálně dosažitelné, má motivační potenciál. Pokud podnik dosahuje předem stanovených cílů, pak je podnik lepší v hodnocení jeho kreditibility a ratingu.

### **Zásada programové ziskové orientace podniku**

Mezi dlouhodobé záměry patří maximalizace tržní hodnoty podniku a zároveň by neměla být přehlížena ziskovost. Zisk je jedním z nejdůležitějších finančních cílů a je často používaný ukazatel hodnocení ekonomické výkonnosti podniku. Zároveň ovlivňuje tržní hodnotu.

### **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**

Každý finanční plán je nutné aktualizovat v závislosti na měnícím se vnějším okolí. U strategických finančních plánů se doporučuje alespoň jednou ročně, u ročních jednou za čtvrtletí.

### **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů**

Struktura, forma a metody sestavení finančního plánu by měly navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového reportingu, aby byla zajištěna srovnatelnost a možnost kontroly dosažení plánu.

### **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů**

Při plánování by měly být využívány výpočty, které jsou nekomplikované a umožňují rychlou orientaci, aby použití složitých a odborně náročných postupů nezpůsobovalo komplikace při realizaci plánu.

### **Zásada relativní autonomie finančního plánu**

Aktualizace plánu na základě měnícího se vnějšího a vnitřního okolí podniku by neměla podnik odvádět od splnění strategických cílů.

Reálnost finančního plánu lze hodnotit tím, zda jsou dodrženy následující zásady finančního plánu (Marek a kolektiv, 2009).

- Zásadu **systematičnosti** lze chápat jako systematické sledování hlavního cíle, kterému podléhají dílčí cíle.
- Zásadou **úplnosti** se rozumí zohledňování všech činností a všech faktorů při zpracovávání finančního plánu.
- Dále se dodržuje zásada **přehlednosti**, tedy zpracování finančního plánu tak, aby byl přehledný a byla v něm snadná orientace pro všechny, kteří s ním přicházejí do styku, a tím může být jednoduše prováděna jeho následná kontrola.
- Další zásadou je **periodičnost**, tedy zpracovávání finančního plánu vždy v pravidelných po sobě jdoucích intervalech.
- Další zásada, zásada **pružnosti** spočívá v aktualizaci všech hodnot, které plán obsahuje v průběhu plánovaného období.
- Poslední zásadou je zásada **klouzavosti**, dle níž je třeba, aby se období dvou navazujících finančních plánů alespoň částečně překrývalo.

### **1.1.3 Finanční kontrola**

Předmětem finanční kontroly je vysvětlení rozdílů, které vzniknou mezi finančním plánem a účetními výkazy. Na základě finanční kontroly se navrhuje nápravná opatření nebo upravuje plán. Na účinnou finanční kontrolu se vztahují následující požadavky (Valach a kolektiv, 1999):

1. Bezodkladné hlášení odchylek od žádoucího stavu. Na rozdíl od účetnictví, které usiluje o co největší přesnost na úkor pohotovosti, finanční kontrola se spokojí s hrubšími údaji, které jsou však k dispozici v okamžiku, kdy je možné na ně dosud reagovat.
2. Na rozdíl od účetnictví finanční kontrola hledí dopředu. Někdy je potřeba méně přesná prognóza budoucího vývoje, než přesné informace o stavu, který již byl.

3. Všímat si strategicky významných uzlových bodů. Dílčí odchylky mohou být zanedbatelné, pokud jsou posuzovány samostatně. Při jejich souhrnném posouzení mohou nabývat jiných rozměrů.
4. Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných. Je výhoda, pokud finanční plány jsou zpracované tak, aby tuto možnost umožňovaly například tím, že jsou sestaveny různé varianty pro různé úrovně veličin.
5. Dbát hospodárnosti. Náklady na snížení úniků zisku by neměly být větší než možné ztráty.
6. Usilovat o objektivnost. Vzhledem k tomu, že se výsledky kontroly používají pro motivaci odpovědných pracovníků, by neobjektivní výsledky mohly snižovat účinnost kontroly.
7. Srozumitelnost finanční kontroly pro manažery. Dobře nebývají přijímány příliš podrobné a nekomentované přehledy. Kontrolor s manažery by si měli vysvětlit potřeby vzájemné komunikace.
8. Naznačovat kroky k nápravě. Při finanční kontrole je třeba vysvětlit příčiny odchylek, kdo za odchylky odpovídá a jak postupovat.

Finanční kontrola by měla být prováděna ze dvou následujících hledisek (Valach a kolektiv, 1999):

- Dle plnění hospodářského výsledku a finanční situace v ročním plánu se provádí **operativní kontrola**, která se zaměřuje na zisk, peněžní toky, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Z těchto složek lze neprodleně zjistit vady běžného chodu podniku. V těchto oblastech je vhodné zjednat nápravu, aby se zamezilo problémům spojeným s poklesem rentability nebo platebními potížemi. Při operativní kontrole je zjišťují rozdíly mezi skutečností a plánem, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané rozdíly skutečnosti a plánu za celý rok. Nejen finanční výsledky, ale i jiná oddělení podniku se kontrolují, aby vysvětlily příčiny a souvislosti s finanční situací.
- Dle předpokladů pro plnění dlouhodobého finančního plánu se provádí **strategická kontrola**. Ta hodnotí dodržování plánovaných hodnot strategických veličin, například finanční struktury, interního a externího zdroje financování a investiční výstavby. V případě nedostatku kapitálu nebo při překapitalizování mohou následky způsobit velké ztráty a rizika. Strategická kontrola hodnotí příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí (Valach a kolektiv, 1999).

## **1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU**

Analýza prostředí podniku bude v této diplomové práci provedena metodou PESTLE v případě makroprostředí. Pro rozbor odvětvového prostředí bude použit Porterův model pěti sil.

### **1.2.1 Metoda PESTLE**

Pomocí této metody lze popsat vnější okolí podniku. Metoda popisuje jednotlivé faktory (Grasseová a kol., 2010):

#### **Politické**

Politické faktory, které mohou ovlivňovat vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází, můžou být např. politická stabilita, vliv jednotlivých politických skupin, které jsou u moci apod.

#### **Ekonomické**

Mezi tyto faktory patří základní makroekonomická situace a makroekonomické ukazatele (inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt, atd.), dále úroveň dostupnosti finančních zdrojů a také daňové vlivy.

#### **Sociální**

Mezi tuto skupinu faktorů patří demografické charakteristiky, nezaměstnanost, životní úroveň, apod.

#### **Technologické**

Tyto faktory zahrnují technickou úroveň, postoj vlády k oblasti vědy a výzkumu, a další.

#### **Legislativní**

Do této kategorie spadají zákonné normy ovlivňující podnikání, zejména obchodní právo, daňové zákony aj.

#### **Ekologické**

Zde je možné zařadit klimatické vlivy a hrozby, právní rámec související s ochranou životního prostředí, apod.

### **1.2.2 Porterův model pěti sil**

Tento model se používá k analýze a rozboru odvětvového prostředí, ve kterém podnik působí. Odvětvové prostředí ovlivňuje pět základních činitelů (Grasseová a kol., 2010):

#### **Hrozba rivalry**

Čím více působí v daném odvětví konkurenčními firmami, tím je odvětví pro podnikání méně přitažlivé. Pokud se odvětví zmenšuje, roste v něm rivalita mezi firmami, protože získat větší tržní podíl lze na úkor konkurenčních firem.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Možnost vstupu nových firem do odvětví je ovlivněna zejména tím, zda existují bariéry vstupu do daného odvětví. Čím jsou tyto vstupní bariéry vyšší a výstupní nižší, tím obtížnější je vstup nových konkurentů do tohoto odvětví a tím více je takové odvětví považováno za atraktivní, co se týče ziskovosti.

#### **Hrozba nahraditelnosti výrobků**

Možnost nahrazení výrobků jinými představuje hrozbu pro dané odvětví a snižuje se tím atraktivita podnikání v daném odvětví.

#### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

V případě, že zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, může tím být vytvářen tlak na snižování cen a požadavek kvalitnějších produktů. Čím je vyjednávací síla zákazníků velká, může být odvětví považováno za neatraktivní.

#### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Pokud dodavatelé disponují velkou vyjednávací silou, mohou tím zvyšovat ceny nebo vyrábět produkty v nižší kvalitě. Vyjednávací síla dodavatelů je větší v případě, že dodávají jedinečné nebo důležité produkty nebo své zákazníky.

## **1.3 FINANČNÍ ANALÝZA**

Smyslem finanční analýzy je zhodnotit finanční hospodaření podniku. Finanční analýza hodnotí minulost podniku, současnost a předpokládá budoucí finanční hospodaření podniku. Podnik s uspokojivými výsledky je možno označit za finančně zdravý. Takový podnik je schopen

dosahovat trvale míry zhodnocení vloženého kapitálu tak, jak je požadováno investory (Valach a kolektiv, 1999).

Ve finanční analýze se používají dvě základní rozborové techniky (Kislingerová, 2010):

- procentní rozbor, jehož základem je rozbor absolutních vstupních dat,
- poměrová analýza.

### **1.3.1 Absolutní ukazatele**

Základními vstupy pro finanční analýzu jsou finanční výkazy, které obsahují data v absolutním vyjádření. Dělit je můžeme na (Kislingerová, 2010):

- **Veličiny stavové**, ty obsahuje výkaz rozvaha a jde o stav k určitému datu.
- **Veličiny tokové** obsahuje výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tokové veličiny zachycují veličinu za určité období.

#### **Horizontální rozbor struktury účetních výkazů**

Horizontálním rozbohem můžeme zjistit, o kolik jednotek nebo procent se změnila příslušná jednotka v čase. Tento rozbor se může zpracovávat meziročně, případně za několik účetních období. Tím lze určit, jaké byly pohyby jednotlivých veličin a jaké intenzity v absolutním i relativním vyjádření. Indexy lze určit jako řetězové, kdy se porovnávají hodnoty běžného období vzhledem k základnímu, a bazické, kdy se porovnává běžné období vzhledem k výchozí bázi (Kislingerová, 2010).

#### **Vertikální rozbor struktury účetních výkazů**

Vertikální rozbor účetních výkazů zjišťuje, jak se jednotlivé majetkové části podílí na celkové bilanční sumě. Pro tento rozbor je nutné mít k dispozici minimálně dvě a více časových období (Kislingerová, 2010).

### **1.3.2 Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele se označují také jako fondy finančních prostředků a slouží k řízení zejména likvidity (Sedláček, 2001).

#### **Čistý pracovní kapitál**

Stanoví se jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Jde tedy o část oběžného majetku, která je očištěna od splácení krátkodobého cizího kapitálu a je

tedy financována kapitálem dlouhodobým. Vyjadřuje volný kapitál k financování činnosti podniku. Je to rezerva, díky které může podnik pokračovat v činnosti i v případě událostí vyžadující výdej peněžních prostředků. Pokud krátkodobá aktiva převyšují krátkodobé dluhy, značí to, že je podnik likvidní (Sedláček, 2001).

### **Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky se používají pro sledování okamžité likvidity. Je to rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejlikvidnějšími položkami jsou hotovost a peníze na běžných účtech, lze také počítat s likvidními peněžními ekvivalenty, jako jsou likvidní a obchodovatelné cenné papíry, termínované vklady apod. (Sedláček, 2001).

### **Čistý peněžně-pohledávkový fond**

Lze jej stanovit jako rozdíl oběžných aktiv a zásob, nelikvidních pohledávek a krátkodobých závazků. Tento ukazatel je střední cesta mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky (Sedláček, 2001).

### **1.3.3 Poměrové ukazatele**

Obvyklými skupinami ukazatelů jsou (Růčková, 2010):

- rentability,
- likvidity,
- aktivity,
- zadluženosti,
- Provozní (výrobní) ukazatelé.

Tyto ukazatelé mohou být uspořádány do soustavy buď paralelní, nebo pyramidové. V paralelní soustavě jsou vytvořené bloky ukazatelů sobě rovnocenné. Podstatou je, že podnik by měl rentabilní, ale zároveň i přiměřeně zadlužený a likvidní. U pyramidové soustavy je vybrán syntetický ukazatel, který je určený pro rozklad. Poté jsou sledovány změny jeho chování a působení jednotlivých složek na vrchol (Kislingerová, 2010).

### **Ukazatelé rentability**

Vyjadřují výnosnost nebo také návratnost. Tyto ukazatelé se vypočítají jako poměr výstupu nějakého ukazatele podnikatelské činnosti vůči vstupu, který může být jak na straně aktiva, tak i na straně pasiva, případně to může být i jiný vstup. Interpretace těchto ukazatelů je taková, že



dávají informaci o tom, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč ukazatele ve jmenovateli (Kislingarová, 2010).

Nejvýznamnější ukazatelé rentability jsou (Sedláček, 2001):

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita celkových vložených aktiv ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

### **Ukazatelé likvidity**

Likvidita podniku je důležitá pro dlouhodobé fungování podniku. Vyjadřuje schopnost podniku hradit své potřeby. Likvidní podnik musí vázat svůj kapitál v krátkodobých aktivech, především v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Vzhledem k tomu, že oběžný majetek neprodukuje zisk, musí být výsledná likvidita na co nejnížší úrovni, ale zároveň nesmí být v ohrožení existence podniku a schopnost hradit včas své potřeby (Kislingarová, 2010).

Ukazateli likvidity jsou (Růčková, 2010):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

### **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity jsou důležité pro řízení aktiv. Dávají informaci o tom, jak podnik nakládá s majetkovými částmi, například, zda má velké kapacity, kterou nejsou dostatečně využívány. Můžou také značit, že podnik v případě velké rychlosti obratu nemá dostatek produktivních aktiv (Kislingarová, 2010).

Mezi ukazatele aktivity patří (Růčková, 2010):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby za fakturu}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby za fakturu}}$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

Na financování podniku se podílí vlastní a cizí kapitál. O zadluženosti se mluví v případě, že je k financování aktiv použit cizí kapitál. Financování z cizích nebo vlastních zdrojů ovlivňuje výnosnost vloženého kapitálu. Financování cizím kapitálem má tu výhodu, že je levnější než vlastními zdroji. Nákladové úroky je možné započítat do daňově uznatelných nákladů (Kislingerová, 2010).

Ukazateli zadluženosti jsou (Sedláček, 2001):

$$\text{Celková zadluženost (debt ratio)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (ekvity ratio)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{Koeficient zadluženosti (debt to equity)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Provozní (výrobní) ukazatelé**

Mezi výrobní ukazatele patří (Sedláček, 2001):

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}}$$

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

$$\text{Vázanost zásob na výnosy} = \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

### 1.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Rozlišují se tzv. pyramidové soustavy, které rozkladem ukazatelů definují jejich vazby a dále bonitní modely, které určují finanční zdraví podniku, a bankrotní modely, které informují o ohroženosti podniku úpadkem (Růčková, 2010).

Dále budou popsány dva bankrotní modely (Růčková, 2010):

#### Altmanův model

Tento model stanovuje pravděpodobnost ohrožení podniku bankrotem. Skládá se z rovnice, její podoba je pro podniky neobchodovatelné na burze následující (Růčková, 2010):

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

$X_1$ =Čistý provozní kapitál/aktiva

$X_2$ =nerozdělený zisk/aktiva

$X_3$ =EBIT/aktiva

$X_4$ =účetní hodnota vlastní kapitál/cizí kapitál

$X_5$ =tržby/aktiva

Dle výsledku tohoto modelu můžeme rozlišit, zda podnik spadá do pásma bankrotu, které je při hodnotách menších než 1,2. Zda podnik spadá do pásma šedé zóny, což je při hodnotách 1,2 až 2,9 nebo se nachází v pásmu prosperity, tedy při hodnotě vyšší než 2,9 (Růčková, 2010).

#### Index IN05

Tímto indexem je možné interpretovat finanční zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Vztah pro výpočet je následující (Neumaier, Neumaierová, 2005):

$$IN05 = 0,13X_1 + 0,04X_2 + 3,97X_3 + 0,21X_4 + 0,09X_5$$

$X_1$  = Aktiva / Cizí kapitál

$X_2$  = EBIT / Nákladové úroky

$X_3$  = EBIT / Aktiva

$X_4$  = Celkové výnosy / Aktiva

$X_5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}$

Dolní hranice indexu je 0,9. Pokud je podnik pod touto spodní hranicí, říkáme, že je zde 97% pravděpodobnost, že zbankrotuje a pravděpodobnost 76%, že nebude vytvářet hodnotu. Horní hranice tohoto indexu je 1,6. Nad touto horní hranicí můžeme o podniku říct, že s pravděpodobností 92% nebankrotuje a bude vytvářet hodnotu s pravděpodobností 95%. Podniky nacházející se mezi těmito hranicemi mají pravděpodobnost bankrotu 50% a pravděpodobnost toho, že nebudou vytvářet zisk je 76% (Neumaier, Neumaierová, 2005).

## **1.4 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU**

### **1.4.1 Analýza a prognóza generátorů hodnoty**

Generátory hodnoty představují veličiny, které určují hodnotu podniku. Je třeba se soustředit na veličiny, které hodnotu podniku významně ovlivňují. Prognóza těchto generátorů hodnoty by měla být základem finančního plánu, zejména plánu peněžních toků (Mařík, 2011).

#### **Tržby**

Budoucí tržby by měly být výsledkem strategické analýzy, která dává přehled o tom, kolik by bylo možné prodat v závislosti na předpokládaném vývoji tržních podmínek. Dále je nutné prognózu tržeb korigovat s ohledem na kapacitní možnosti podniku, které mohou být omezující podmínkou. Další úpravy výše předpokládaných tržeb mohou plynout z potřebných investic, jejich financování a rychlosti, s jakou jsou uváděny do provozu (Mařík, 2011).

#### **Provozní zisková marže**

Provozní ziskovou marži lze vypočítat jako poměr korigovaného provozního výsledku hospodaření před zdaněním a tržbami. Při výpočtu provozní ziskové marže je třeba vycházet z korigovaných provozních zisků, což odpovídá čistému operačnímu zisku před daní (net operating profit before tax – NOPBT). Je vhodné použít korigovaný provozní výsledek hospodaření před odpočtem odpisů, a to z toho důvodu, že odpisy je vhodné analyzovat a předpovídat až s generátorem hodnoty investice do dlouhodobého majetku. Ziskovou marži po odpisech a dani je možné stanovit po sestavení prognózy generátoru hodnoty dlouhodobého majetku. Nejvhodnější metodou, jak sestavit prognózu ziskové marže jsou dvě nezávislé prognózy, které se poté sladí mezi sebou. Jde o prognózu ziskové marže shora a zdola (Mařík, 2011).

- *Prognóza ziskové marže shora* vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazujícího vývoje budoucnosti. Za minulé roky se vypočítá korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní a před odpočtem odpisů a z něho odvozená zisková marže v procentním vyjádření. Tuto ziskovou marže se následně spolu s faktory, které na ni působí, analyzuje v souladu s konkurenční pozicí podniku. Na základě této analýzy se poté provede odhad hlavních faktorů, které ziskovou marži budou ovlivňovat do budoucnosti a na základě tohoto poté odhad budoucích hodnot ziskové marže v procentním vyjádření (Mařík, 2011).
- *Prognóza ziskové marže zdola* se provádí pomocí sestavení hlavních provozních nákladových položek, tedy nákladů na prodané zboží, výkonové spotřeby, osobních nákladů. Dále se stanovují méně významné provozní nákladové položky případně i výnosy. Poté je dopočítán korigovaný provozní zisk jako rozdíl provozních výnosů a nákladů a z tohoto zisku je dopočítána zisková marže (Mařík, 2011).

Tyto dvě ziskové marže budou od sebe odlišné, proto je nutné je porovnat a provádět korekce předchozích výpočtů, dokud nebudou shodné. Výsledkem je prognóza ziskové marže, která v sobě promítá postavení podniku a prognóza nákladových položek, která umožní sestavit plánovaný výkaz zisku a ztráty (Mařík, 2011).

Aby bylo možné použít minulé ziskové marže pro odhad budoucích hodnot, je třeba brát v úvahu analýzu hlavních faktorů, které na ni působily. Jde především o analýzu konkurence dle Portera, která již byla popsána v kapitole 1.2.2, osobní náklady a ostatní provozní náklady (Mařík, 2011).

Ostatními faktory provozní ziskové marže jsou nákladové položky, které neovlivňuje přímo konkurence. Výši osobních nákladů ovlivňuje především mzdový vývoj v národním hospodářství, poměr sil mezi zaměstnanci a společností a stavem na trhu práce v kvalifikovaných profesích. Dále je vhodné dopočítat podíly na tržbách i pro ostatní nákladové a výnosové položky (Mařík, 2011).

### **Pracovní kapitál**

Na rozdíl od pojmu pracovní kapitál, který je používán ve finanční analýze, je pojem pracovní kapitál používán pro sestavení finančního plánu součástí provozně nutného investovaného kapitálu. Tento pracovní kapitál obsahuje dvě základní modifikace:

- Od oběžných aktiv se odečte neúročený cizí kapitál. Je zde tedy kladen důraz na to, zda je možné na tento kapitál stanovit náklady (zejména úroky) nebo ne. Budou se tedy

odečítat krátkodobé závazky a ne běžné bankovní úvěry. Výpočet upraveného pracovního kapitálu se pak provede jako součet krátkodobého finančního majetku, zásob, pohledávek a ostatních aktiv (časové rozlišení aktiv), od kterých se poté odečtou neúročené závazky a ostatní pasiva (časové rozlišení pasiv), (Mařík, 2011).

- Druhou modifikací spočívá v tom, že se započítávají všechny výše uvedené veličiny jen v rozsahu provozně nutném, tedy v rozsahu, který vyžaduje základní činnost podniku. V tomto případě se budou do krátkodobého finančního majetku počítat pouze peněžní prostředky nutné pro hladký chod podniku, plus účelná rezerva. Výši je možno určit jako absolutní částku nebo ji odvodit od žádoucí výše ukazatele likvidity 1. stupně, tedy poměru peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů ku krátkodobým závazkům, kde plánovanou výši krátkodobých závazků známe a žádoucí výši ukazatele likvidity odhadneme (Mařík, 2011).

Postup je založen na tom, aby bylo možné zjistit náročnost růstu výkonů podniku na pracovní kapitál. Zejména zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky by neměli být plánovány odhadem tempa růstu dle minulosti. V budoucí výši těchto položek se bude odrážet samotný objem výkonů, měřených například tržbami. Pro zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky platí, že růstem výkonů se očekává jejich nárůst a s poklesem naopak pokles. Dále se v těchto položkách můžou odrážet ostatní faktory, které ovlivňují jejich obrátkovost a na kterých závisí, zda rostou stejně jako výkony nebo rychleji či pomaleji (Mařík, 2011).

U *provozně nutného krátkodobého finančního majetku* je vhodné pracovat s absolutními hodnotami stanovenými na základě odhadu nebo dopočítanými z limitu likvidity (Mařík, 2011).

*Položky časového rozlišení* je vhodné zanalyzovat, tedy zjistit, z čeho se skládají a posoudit jejich vývoj v minulosti ve vztahu k tržbám. Podle toho se poté odhadují v absolutní hodnotě, ponechají ve stejné výši nebo plánují v procentním vyjádření z tržeb (Mařík, 2011).

U analýzy a plánování *pohledávek, zásob a závazků* se postupuje nejprve analýzou náročnosti na jednotlivé položky pracovního kapitálu v minulosti, kdy se z minulých časových řad vyloučí provozně nepotřebný majetek. Poté se vyjádří vazba mezi výkony a složkami pracovního kapitálu nejčastěji pomocí podílu složek pracovního kapitálu na výkonech v procentním vyjádření nebo ukazatelem počtu obrátů za rok, kdy jde o poměr mezi tržbami a položkou pracovního kapitálu, nebo ukazatelem doby obrátu ve dnech, který se stanoví jako poměr mezi položkou pracovního kapitálu a poměrem tržeb vůči počtu dnů v roce. Pro přesnější výpočet doby obrátu je vhodné použít jako vyjádření objemu výkonů položku, která má nejužší vztah

k rozvahové položce. V dalším kroku zjistíme hlavní příčiny sledovaného vývoje. U zásob to může být nákupní politika, dodavatelské cykly, úroveň minimálních zásob, způsob doplňování zásob, rozhodnutí o rozšiřování sortimentů a další. U pohledávek může jít o rostoucí konkurenci, která vyvíjí tlak na výhodnější obchodní úvěry, v důsledku čehož roste doba obrátu pohledávek, vyjednávací pozice podniku vůči odběratelům, zavedení řízení a vymáhání pohledávek a jiné. U obchodních závazků může jít o faktory, kterými je vyjednávací pozice vůči dodavatelům, snaha využít skonta za včasnou platbu nebo získání jiné výhody, což může vést ke snižování doby splatnosti závazků apod. V posledním kroku je provedena prognóza působení těchto faktorů do budoucnosti a odhad vývoje náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu v budoucnosti (Mařík, 2011).

### **Investice do dlouhodobého majetku**

Jedná se o dlouhodobý majetek, který je provozně nutný. I zde je vhodné vycházet z minulosti. Pokud je k dispozici delší časová řada, technický vývoj a ceny, je možné odhadnout závislost investičního majetku na výkonech. Při plánování investiční náročnosti je dle Maříka (2011) možné rozdělit do tří variant:

1. Globální přístup – tento přístup je vhodné využít, pokud investice do dlouhodobého majetku probíhají průběžně. Tento přístup vychází z analýzy využití provozně nutného dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám. Je vhodné zkoumat vztah mezi investicemi brutto a tržbami. Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto  $k_{DMb}$  má tvar:

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}.$$

Tento koeficient je vhodné počítat za co nejdelší minulé období jak pro jednotlivé roky, tak jako průměr za celé období. Dále je možné využít koeficient, který je podílem dlouhodobého majetku na tržbách:

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}.$$

Nebo je možné využít koeficient náročnosti růstu tržeb na investice netto:

$$k_{DMn} = \frac{\Delta \text{provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\Delta \text{tržeb}}.$$

2. Přístup podle hlavních položek – je vhodný pro použití na nejbližší roky, protože se vychází z konkrétních podnikových investičních plánů.
3. Přístup založený na odpisech – tento přístup vychází z toho, že investice pod úrovní odpisů, které jsou navíc vypočítány z historických cen, by měly sotva stačit k dlouhodobému přežití respektive růstu.

### 1.4.2 Sestavení finančního plánu

Položky generátorů hodnoty popsané v předchozí kapitole tvoří základ pro tvorbu finančního plánu. Dále je dle Maříka (2011) třeba doplnit o:

- plán financování, který zahrnuje především plánované splátky úvěrů, nové úvěry a navyšování vlastního kapitálu,
- plánované hodnoty méně významných položek,
- položky nesouvisející s hlavním provozem podniku, např. plán odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů, apod.
- výplaty dividend a podílů na zisku,
- formální odpočty všech položek nutných pro sestavení finančních výkazů.

Poté je možné sestavit jednotlivé plánované výkazy (Mařík, 2011):

#### 1. Výkaz zisku a ztráty

##### a) Hlavní činnost

- *Tržby za prodej zboží a výrobků* se vypočítají jako tržby v minulém roce vynásobené tempem růstu odhadnutém v rámci strategické analýzy.
- *Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby* se stanoví jako rozdíl výše zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku a výše této zásoby k začátku roku.
- *Aktivace* se odhadne podle výše v minulosti, pokud se vyskytovala pravidelně, v opačném případě se neplánuje.
- *Výkony* se stanoví jako součet tržeb za prodej zboží a výrobků, změny stavu zásob a aktivace.
- *Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů* se vypočítají jako součin tržeb a odhadnutým procentem tržeb v rámci generátorů hodnoty.
- *Obchodní marže* se stanoví jako součin tržeb za prodej zboží a procentem obchodní marže z tržeb, které byly odhadnuty v rámci generátorů hodnoty.
- *Přidaná hodnota* se vypočítá jako součin tržeb a procenta přidané hodnoty, které bylo odhadnuto v plánu generátorů hodnoty.
- *Náklady na prodané zboží* se stanoví jako rozdíl tržeb za zboží a obchodní marže, případně je lze převzít z prognózy generátorů hodnoty, pokud v rámci ní byla rozplánována prognóza ziskové marže.



- *Osobní náklady* se stanoví jako součin tržeb a procenta osobních nákladů odhadnuté v rámci generátorů hodnoty. Zároveň by měl být dodrženo, že náklady na sociální zabezpečení se rovnají součinu mzdových nákladů a očekávaného procenta příspěvku na sociální a zdravotní pojištění, stejně tak by se mzdové náklady měli rovnat součinu plánovanému počtu pracovníků a plánované průměrné mzdě.
  - *Odpisy* se odvodí z plánu investic.
  - *Ostatní opakující se provozní položky*, jako jsou daně a poplatky, sociální náklady, ostatní náklady a výnosy, se stanoví součinem tržeb a procentem odhadnutým v rámci generátorů hodnoty, nebo je možné je převzít z prognózy ziskové marže zdola.
  - *Korigovaný provozní výsledek hospodaření* se vypočítá jako rozdíl přidané hodnoty a osobních nákladů, odpisů, případně dalších nákladů, které souvisejí s hlavním provozem.
- b) Náklady na cizí kapitál
- *Nákladové úroky* se převezmou z plánu financování.
- c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem
- Sem se zařadí případné *tržby za prodej majetku*, která budou zařazena jako výnosová položka a k ní bude jako nákladová položka zůstatková hodnota prodaného majetku.
  - *Výnosy z finančního majetku* se doplní podle minulých let a předpokládaných nákupů a prodejů finančního majetku.
  - Dále je zde možné zařadit *další výnosy a náklady*, které souvisejí s nepotřebným majetkem.
- d) Celkový výsledek hospodaření
- Stanoví se *celkový výsledek hospodaření a daň* dle očekávané sazby daně.
  - *Mimořádný výsledek hospodaření* se neplánuje.
- 2. Výkaz peněžních toků** – stav peněžních prostředků na začátku roku se převezme z rozvahy ke konci předchozího roku.
- a) Peněžní tok z hlavního provozu
- *Korigovaný provozní výsledek hospodaření* převzatý z výkazu zisku a ztráty se vynásobí sazbou daně, případně je vhodné rozlišit daňově účinné a neúčinné náklady.
  - *Odpisy a změna rezerv* jsou také převzaty z provozní části výkazu zisku a ztráty.

- Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků a změny časového rozlišení jsou převzaty z *provozně nutného pracovního kapitálu*.
  - *Provozní peněžní tok z hlavního provozu* se stanoví z předchozích položek.
  - *Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku* jsou převzaty z plánu dlouhodobého majetku a investic stanoveného v rámci generátorů hodnoty.
- b) Náklady na cizí kapitál
- Nákladové úroky jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty nebo plánu financování.
- c) Peněžní tok z neprovozního majetku
- Z výkazu zisku a ztráty jsou převzaty výnosy, které souvisí s nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek, které jsou zároveň výdajem
  - Dále je možno zahrnout investice do provozně nepotřebného majetku a příjmy z prodeje tohoto majetku.
  - Pokud jsou plánované neprovozní pohledávky a závazky je nutné jejich změnu zahrnout do této části plánu.
  - Dále je zde možné zařadit mimořádné příjmy a výdaje.
  - Dále se dopočítá rozdíl mezi daní z příjmů ve výkaze zisku a ztráty a daní, která připadá na korigovaný provozní zisk.
- d) Finanční činnost
- Zde budou převzaty z dlouhodobého plánu financování předpokládané *výdaje na splátky* úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů financování a dále *příjmy* z nových zdrojů.
  - Případně se zde plánuje i příjem z *navýšení vlastního kapitálu*.
  - Patří sem i výplaty *dividend a podílů na zisku*.
- e) Peněžní tok celkem
- Bude vypočítán jako součet dílčích peněžních toků.

Končený stav peněžních prostředků bude součtem počátečního stavu a plánovaného celkového peněžního toku.

### **3. Rozvaha**

#### **a) Aktiva**

- *Dlouhodobý majetek* bude převzatý z plánu investic, případně se ke stavu ke konci roku přičte stav ke konci předchozího roku, pořízení nového majetku a odečtou odpisy a zůstatková hodnota prodaného dlouhodobého majetku.

- *Zásoby a pohledávky* jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu doplněné o další neprovozní položky nebo méně významné.
- *Peněžní prostředky* se převezmou z plánu peněžních toků.

b) Pasiva

- *Základní kapitál a kapitálové fondy* se ponechají na současné úrovni, případně převezme z plánu finančního peněžního toku v případě předpokladu navyšování.
- *Fondy ze zisku* je možné ponechat na současné úrovni
- *Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let* se dopočítá jako součet nerozděleného výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření za běžné účetní období z minulého roku, od kterých se pak odečtou vyplácené dividendy a podíly na zisku.
- *Výsledek hospodaření běžného roku* se převezme z výkazu zisku a ztráty.
- *Krátkodobé závazky* se převezmou z plánu pracovního kapitálu a doplní o méně významné a neprovozní závazky.
- *Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry* se odvodí od stavu ke konci minulého roku, od kterého se odečtou plátky a přičtou nové úvěry.

## 2 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Pro účely naplnění cíle diplomové práce byl zvolen zemědělský podnik ZEMO, spol. s r.o., který sídlí v Bohatých Málkovicích v okrese Vyškov a který bude v této kapitole podobně představen.

### 2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

**Obchodní firma:** ZEMO, spol. s r.o.

**Sídlo:** č. p. 114, 685 01 Bohaté Málkovice

**Identifikační číslo:** 49435248

**Datum založení:** 29. července 1993

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Statutární orgán:** Ing. Václav Krč – jednatel

Milan Bartošek – jednatel

**Základní kapitál:** 1 350 000,- Kč (Justice.cz, 2019)

**CZ-NACE:** A zemědělství, lesnictví, rybářství

01 Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti

011 Pěstování plodin jiných než trvalých

*Obr. č. 1: Logo společnosti ZEMO, spol. s r.o. (Ekatalog, 2019)*



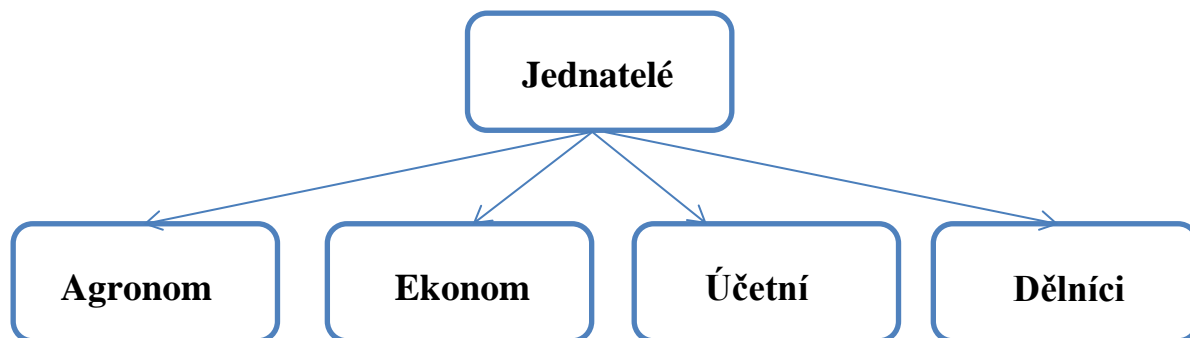
Společnost ZEMO, spol. s r.o. byla založena v roce 1993 a zabývá se zemědělskou výrobou. V současné době se však zabývá pouze rostlinnou výrobou, především pěstováním ječmene, řepky, pšenice, máku a hořčice. Živočišnou výrobou se již společnost nezabývá. S chovem krav a výrobou mléka společnost přestala v roce 2001, od roku 2005 upustila i od chovu prasat. Živočišná výroba byla ukončena z ekonomických důvodů. Co se týče prostor k podnikání, společnost má na adrese sídla administrativní prostory a dále využívá posklizňové linky a podlahové sklady vybavené potřebnými technologiemi ke skladování, které se nacházejí v obci Kojátky a v obci Bohdalice i v místě sídla v Bohatých Málkovicích. Celkem je společnost schopna uskladnit 10 tisíc tun sypkých komodit. Společnost v rámci rostlinné výroby hospodaří na zemědělských pozemcích, které má převážně propachtované. Celkem hospodaří na pozemcích na 14 katastrálních územích. ZEMO, spol. s r.o. obhospodařuje asi 1 750 hektarů, z toho přibližně 400 hektarů obdělávané půdy je ve vlastnictví společnosti a zbytek pozemků je pronajatých nebo propachtovaných (Bartošek, 2019).

## **2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

Ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. pracuje celkem 17 pracovníků. Organizační struktura je liniová. Ve vedení společnosti stojí dva jednatele, kteří mají na starosti finance, obchod a veškerý provoz společnosti a dohlíží na chod společnosti. Jednatelé jsou přímými nadřízenými celkem patnácti podřízených pracovníků, kteří se specializují na jednotlivé oblasti. Jde o agronoma, který se stará o rostlinnou výrobu, ochranu a výživu rostlin o setí rostlin, apod. Dále je zde v organizační struktuře jeden ekonom a jedna pozice účetní. Dalšími zaměstnanci jsou dělníci, kteří obsluhují zemědělskou techniku a starají se o sklady a také se starají o opravy

a údržbu zemědělské techniky. Dělníků v současné době společnost zaměstnává 12 (Bartošek, 2019).

*Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti ZEMO, spol. s r.o. (zdroj: Bartošek, 2019).*



### 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza okolí podniku bude v této části diplomové práce provedena metodou PESTLE. Pro analýzu odvětvového prostředí bude použit Porterův model pěti sil.

#### 3.1 ANALÝZA PESTLE

V rámci analýzy makroprostředí budou jednotlivé faktory působící na podnik rozděleny dle jednotlivých skupin faktorů analýzy PESTLE. Budou tedy definovány nejvýznamnější faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

##### **Politické faktory**

Politická situace v České republice je poměrně stabilní. Vnější prostředí, co se týče politických faktorů, ovlivňuje především členství České republiky v Evropské unii.

Zemědělská politika Evropské unie se týká celé řady oblastí, například kvality potravin, sledovatelnosti produktů nebo obchodu, propagace produktů, apod. Orgány Evropské unie tvoří, provádí, monitorují a hodnotí potravinovou a zemědělskou politiku. Zároveň Evropská unie finančně podporuje zemědělce formou dotací z rozpočtu Evropské unie a stanovuje pravidla pro poskytování těchto dotací. Snahou Evropské unie je využívání udržitelných a ekologických postupů a také rozvoj venkovských oblastí (Europa.cz, 2019).

Evropská unie podporuje podnikání různými podporami. Jde buď o přímé financování pomocí grantů a zakázek, nebo nepřímé financování, které probíhá prostřednictvím tzv. evropských strukturálních a investičních fondů (Europa.cz, 2019).

Zemědělskému odvětví se daří zejména díky dotacím z Evropské unie. České zemědělství je ziskovým odvětvím. Tuzemští podnikatelé jsou však stále více závislí na dotacích z Evropské unie, což může představovat hrozbu pro toto odvětví (Zemědělský svaz České republiky, 2019).

Mezi další politické faktory ovlivňující činnost podniků v České republice je zdanění. Podniky musí odvádět dan z nemovitých věcí, pokud vlastní nemovitosti, daň z nabytí nemovité věci v případě, že pořízují nemovitost, dále silniční daň, pokud používají k podnikání dopravní prostředky. Dále podniky platí daň z příjmu právnických osob, která je již od roku 2010 na sazbě 19 %. Vzhledem k tomu, že společnost ZEMO, spol. s r.o. má zaměstnance, musí za každého zaměstnance odvádět pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění. Sazba sociálního pojištění placeného zaměstnavatelem činí 25 % z hrubé mzdy. Sazba zdravotního pojistného činí 13,5%, přičemž

zaměstnanec si hradí jednu třetinu a zaměstnavatel hradí dvě třetiny. Neméně významnou daní je také daň z přidané hodnoty, která má od roku 2015 tři sazby, a to základní sazbu ve výši 21 %, která se uplatňuje na většinu zboží a služeb, které nejsou vymezeny pro další dvě sazby. Dále první snížená sazba, která je ve výši 15 %, ta se uplatňuje na stravovací služby, ubytovací služby, potraviny a další zboží a služby vyjmenované zákonem. Poslední sazbou je druhá snížená sazba, která je výši 10 % a které podléhají zboží a služby rovněž vyjmenované v zákoně, zejména knihy, léky, nenahraditelná dětská výživa, apod. (zákon č. 592/1992 Sb. o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění, zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, zákon č. 589/1992 Sb. o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční, zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti, zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí, zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty).

### **Ekonomické faktory**

Základními makroekonomickými ukazateli, které ovlivňují prostředí, ve kterém podnik působí, jsou hrubý domácí produkt, míra inflace a nezaměstnanost.

Hrubý domácí produkt určuje výkonnost ekonomiky státu a je základní makroekonomickou veličinou.

*Tab. č. 1: Hrubý domácí produkt České republiky v letech 2013 – 2017 (zdroj: Ministerstvo financí, 2019).*

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>HDP (v mld. Kč)</b>	4 098	4 314	4 596	4 768	5 045
<b>HDP (růst v %)</b>	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,3

Ekonomický růst v Evropské unii byl v roce 2017 nejrychlejší za posledních 10 let. Od roku 2018 se růst mírně zvolňuje. V posledních letech hrubý domácí produkt roste. Předpověď hrubého domácího produktu pro rok 2018 je 5 296 mld. Kč, což by byl růst oproti roku 2017 o 3 %. Pro rok 2019 je předpokládána výše hrubého domácího produktu 5 568 mld. Kč., šlo by o růst oproti předpovídané hodnotě roku 2018 o 2,9 %. V tomto roce by nejvýznamnější roli měla hrát spotřeba domácností, která bude odrážet růst mezd i důchodů (Ministerstvo financí, 2019).

Další významnou makroekonomickou veličinou je míra inflace, která vystihuje zvyšování cenové hladiny.



Tab. č. 2: Vývoj inflace v České republice v letech 2013 – 2017 (zdroj: Ministerstvo financí, 2019).

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Inflace v %</b>	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

V posledních letech je míra inflace kladná, to znamená, že dochází ke zvyšování cenové hladiny. Pro rok 2018 je předpovídaná hodnota inflace 2,2 % a pro rok 2019 je předpokládána výše inflace 2,3 % (Ministerstvo financí, 2019).

Makroekonomická veličina, která také působí z vnějšího prostředí na činnost podniků je míra nezaměstnanosti.

Tab. č. 3: Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2013 – 2017 (zdroj: Ministerstvo financí, 2019).

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Míra nezaměstnanosti v %</b>	7,0	6,1	5,1	4,0	2,9

Míra nezaměstnanosti v posledních letech klesá. Pro rok 2018 je předpovídaná hodnota průměrné roční míry nezaměstnanosti 2,3 %, stejně je tato hodnota předpovídaná i pro rok 2019. již zde není velký prostor pro pokles nezaměstnanosti. Nedostatek zaměstnanců může způsobovat omezení růstu produkce. To vede firmy k investicím do zvyšující se produktivity práce (Ministerstvo financí, 2019).

### Sociální faktory

Mezi hlavní sociální faktory, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí, je počet obyvatel. Společnost ZEMO, spol. s r.o. sídlí v Bohatých Málkovicích, které se nacházejí v Jihomoravském kraji. V Jihomoravském kraji v roce 2017 žilo 1 183 207 obyvatel. Od roku 2013 se počet obyvatel zvyšuje. Počet žen převažuje nad počtem mužů v kraji. Nejvyšší zastoupení v Jihomoravském kraji má skupina obyvatel ve věku 15-64 let, jejichž počet však klesá. Každoročně se zvyšuje průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje.

Tab. č. 4: Počet a struktura obyvatel Jihomoravského kraje v letech 2013 – 2017 (zdroj: Český statistický úřad, 2019).

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Počet obyvatel celkem</b>	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207
<b>Dle pohlaví</b>					
<b>Muži</b>	572 533	574 178	575 536	577 723	580 152

	<b>Ženy</b>	597 545	598 675	599 489	601 089	603 055
<b>Dle věku</b>	<b>0-14</b>	172 886	175 874	178 921	182 280	185 660
	<b>15-64</b>	789 416	783 751	777 833	772 488	768 319
	<b>65 a více</b>	207 776	213 228	218 271	224 044	229 228
<b>Průměrný věk</b>		41,7	41,9	42,0	42,2	42,3

Dalším významným faktorem ovlivňujícím podnik z vnějšího prostředí je průměrná mzda. V České republice dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2017 výše 29 496 Kč. Ve 3. čtvrtletí 2018 již tato průměrná hrubá měsíční mzda dosahovala 31 516 Kč. Průměrné mzdy v České republice neustále rostou. Co se týče odvětví A zemědělství, lesnictví, rybářství klasifikace CZ-NACE, jsou zde průměrné mzdy značně nižší, než je průměr České republiky.

*Tab. č. 5: Průměrná mzda v České republice a v odvětví A CZ-NACE v letech 2013 – 2017 (zdroj: Český statistický úřad, 2019).*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Průměrná mzda v Kč</b>	25 035	25 768	26 591	27 764	29 496
<b>Průměrná mzda dle odvětví</b>	20 545	21 320	21 668	22 634	23 815

### **Technologické faktory**

Ve své činnosti společnost využívá především zemědělskou techniku potřebnou k rostlinné výrobě, tedy k přípravě na setí, k setí, k postřiku plodin, sklizni a údržbě půdy po sklizni. Mezi stroje, které společnost využívá, patří např. kombajn, manipulátor, traktory, postřikovač. Dále má společnost vlastní čističku odpadních vod a technologie ke skladování sypkých komodit, např. větrací technika (Bartošek, 2019).

V rámci technologického pokroku společnost ovlivňuje především morální zastarávání techniky, kterou musí pravidelně obměňovat a doplňovat, a to přibližně po 8 až 10 letech v závislosti na typu stroje. Při nákupu nových strojů společnost se snaží nakupovat větší stroje, které zvládnou potřebně množství práce v kratším časovém úseku. Dále musí společnost provádět opravy a úpravy těchto strojů, posklizňových linek a skladovacích prostor. Ročně společnost investuje do obměny strojového parku a veškeré údržby a oprav asi 8 až 12 milionů Kč (Bartošek, 2019).

### **Legislativní faktory**

Je velké množství právních předpisů, kterými se musí společnost řídit a dodržovat je. To bývá často nejen administrativně náročné, ale i nákladné. Dodržování veškerých předpisů kontrolují úřady státní správy. Zejména vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává zaměstnance, musí dodržovat předpisy z oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Existuje více než 300

právních předpisů zahrnujících zákony, vyhlášky, nařízení vlády a směrnice Evropské unie, které oblast bezpečnosti práce upravují. Nejdůležitější předpisy upravují oblasti jako je zařazení prací do kategorií, poskytování osobních ochranných pracovních prostředků zaměstnancům, evidence a hlášení pracovních úrazů, požadavky na pracovní prostředí, na zajištění bezpečnosti na různých rizikových pracovištích, při používání strojů, technických zařízení apod., kontroly a revize plynových, elektrických a dalších zařízení, a mnoho dalších. (Bezpečnost práce.info, 2019).

Zaměstnavatelé musí svým zaměstnancům zajišťovat průběžná školení a zkoušky na obsluhu strojů, zdravotní prohlídky, apod. Na dodržování těchto právních předpisů dohlíží úřady státní správy, jako je Státní úřad inspekce práce a Krajské hygienické stanice. Pro zaměstnavatele je náročně sledovat všechny změny zákonů a jejich implementaci do chodu společnosti. Kromě zákonů spojených se zaměstnáváním, společnost musí z hlediska správy společnosti dodržovat také účetní předpisy, daňové zákony a mnoho dalších (Bartošek, 2019).

Vzhledem k povaze svojí činnosti, kterou je rostlinná výroba, musí společnost dodržovat předpisy z oblasti agrochemie, výživy rostlin, sadby pěstovaných rostlin a dalších požadavků při pěstování plodin. Na dodržování dohlíží Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský, který provádí kontroly. (Bartošek, 2019)

Pro společnost z odvětví zemědělství je typické čerpání dotací ke své činnosti. Zpracování žádostí a dodržování podmínek čerpání dotací je velmi administrativně náročné. Již do žádosti je nutné specifikovat, jaké plodiny budou daný rok pěstovány, na jaké výměře apod. Poté je společnost nucena se tímto plánem řídit, aby splnila podmínky čerpání dotací. Dotace poskytuje a kontrolu jejich čerpání kontroluje Státní zemědělský a intervenční fond (Bartošek, 2019).

### **Ekologické faktory**

Odvětví zemědělství se musí řídit právními předpisy pro ochranu životního prostředí. Např. dle zákona č. 254/2001 Sb. o vodách a změně některých zákonů je povinnost uživatelů závadných látek, kteří s těmito látkami zachází ve větším rozsahu nebo kdy zacházení s nimi je spojeno se zvýšeným nebezpečím pro povrchové nebo podzemní vody, mít zpracovaný havarijní plán pro případ havárie a předložit jej příslušnému vodoprávnímu úřadu ke schválení, případně jej projednává i se správcem vodního toku, pokud může havárie ovlivnit vodní tok (Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a změně některých zákonů).

Dále používání hnojiv ať už organických, tak i minerálních upravuje tzv. Nitrátová směrnice, což je předpis Evropské unie, Směrnice Rady 91/676/EHS o ochraně vod před znečištěním

způsobeném dusičnany ze zemědělských zdrojů. Tato směrnice je do české legislativy implementována v národních předpisech (Bartošek, 2019).

Společnosti musí mít dále zajištěné odpadové hospodářství, nakládání s chemickými látkami a přípravky, ochranu ovzduší, nakládání s přípravky na ochranu rostlin, apod. Společnost ZEMO, spol. s r.o. má vlastní čističku odpadních vod a mycí stůl, který je napojený na tuto čističku odpadních vod, protože společnost nakládá s látkami, které jsou nebezpečné pro povrchové a podzemní vody. Pro provoz strojů a mechanizace pracovníci manipulují s oleji a pohonnými hmotami. Na ochranu životního prostředí před těmito riziky je společnost vybavena záchytnými jámami, monitorovací systém nepropustnosti nádrží, je nutné mít pravidelné revizní zprávy o kontrolách zařízení. Všechna opatření k dodržování předpisů a minimalizaci rizik na ochranu životního prostředí jsou pro společnost velmi nákladná (Bartošek, 2019).

### **3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL**

V této kapitole bude analyzováno odvětví, ve kterém společnost ZEMO, spol. s r.o. vykonává svoji činnost pomocí Porterova modelu pěti sil. Bude tedy zhodnocena hrozba rivality v odvětví, hrozba vycházející z možnosti vstupu nových konkurentů, hrozba z pohledu nahraditelnosti výrobků, hrozby vyplývající z vyjednávací síly jak ze strany zákazníků, tak i ze strany a dodavatelů.

#### **Hrozba rivality**

Společnost ZEMO, spol. s r.o. spatřuje největší rivalitu mezi společnostmi působícími v odvětví rostlinné výroby ve spekulacích s půdou. Jak již bylo zmíněno v kapitole o představení společnosti, ZEMO, spol. s r.o. hospodaří převážně na pozemcích jiných majitelů, které má propachtované a jejich majitelům za jejich používání platí roční pachtovné. Zemědělská půda existuje pouze v omezeném množství a je ničím nenahraditelná. V poslední době značně vrostla průměrná cena za prodej zemědělské půdy i za pachtovné a to dává prostor pro vyjednávání vyšší ceny pachtovného i vyšších cen za koupi zemědělského pozemku. Pro společnost je nažádoucí, aby majitelé pozemků propachtovali své pozemky jiným zemědělským společností, které ale mnohdy často nabízejí vyšší pachtovné. Proto je společnost nucena na tuto situaci reagovat a výši pachtovného také upravovat. S majiteli půdy vyjednává nejen o výši pachtovného, ale i o podmínkách pachtovní smlouvy. V současné době má ve svém portfoliu 8 % pachtovních smluv s roční výpovědní dobou, u kterých hrozí relativně rychlý odliv půdy

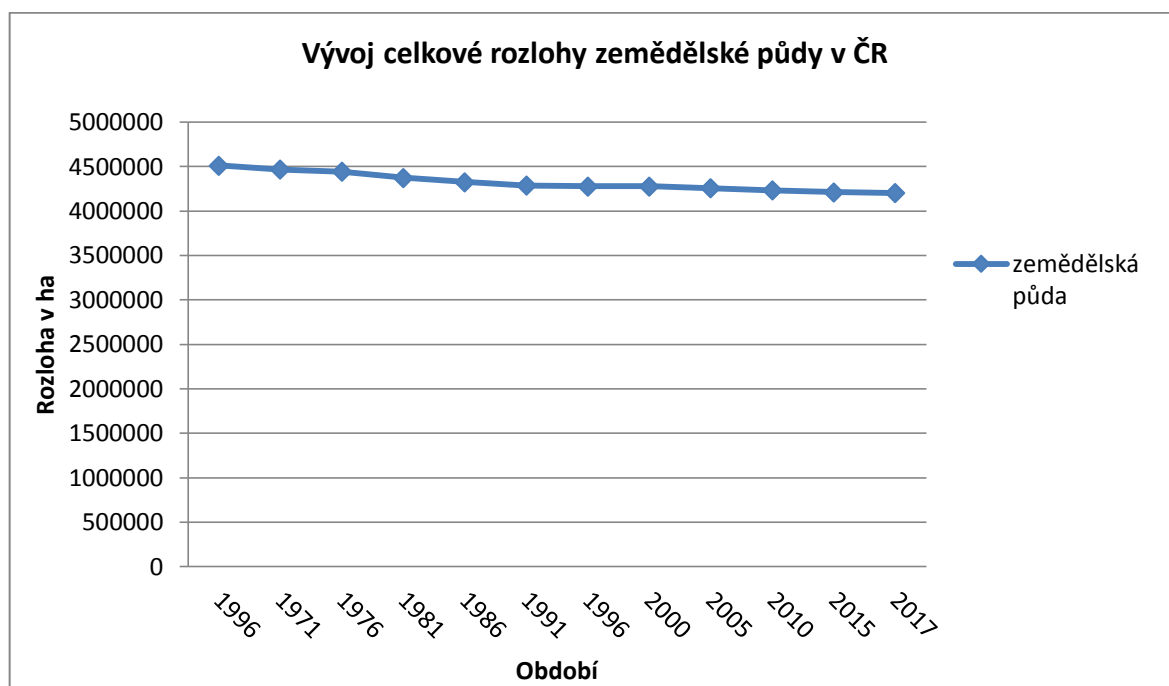
ke konkurenci. Společnost v případě těchto smluv nemá jistotu, zda na nich bude hospodařit i příští rok. Největší rivalitu společnost nachází v drobných zemědělcích, kteří jsou v některých případech schopni nabídnout mnohem vyšší pachtovné majitelům pozemků, kteří se poté rozhodnout ukončit smlouvy se společností ZEMO, spol. s r.o. a své pozemky nabídnou konkurenci. Lze tedy říci, že rivalita mezi zemědělskými společnostmi spočívá především v tom, jaké je kdo schopný nabídnout pachtovné, případně kupní cenu za zemědělský pozemek (Bartošek, 2019).

Co se týče rostlinné produkce, v ostatních zemědělských společnostech a soukromých zemědělcích společnost ZEMO, spol. s r.o. rivalitou nespátřuje. Společnosti, které se zabývají stejným předmětem činnosti a působí na Vyškovsku stejně jako ZEMO, spol. s r.o. jsou například AGROS Vyškov-Dědice a.s. nebo ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. (Bartošek, 2019).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstupní bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně velké, proto je vstup nových podnikatelských subjektů do odvětví velmi náročný. Největší bariérou je počáteční kapitál v podobě zemědělské půdy, kterou je v dnešní době vysokých cen zemědělských pozemků a pachtovného problém zajistit v dostatečném množství vhodném pro start podnikání v rostlinné výrobě. I při dostatečném množství finančních prostředků na nákup nebo propachtování zemědělské půdy je problém tuto půdu odkoupit nebo propachtovat, protože pachtovní smlouvy na užívání této půdy bývají uzavřené s na dobu několika let nebo na dobu neurčitou s výpovědní dobou až několik let, proto se jeví jako téměř nereálné takovou půdu, na které by mohl začínající zemědělec hospodařit, získat v dostatečné výměře tak, aby podnikání v tomto oboru bylo rentabilní. Navíc zemědělské půdy v České republice neustále mírně ubývá zejména na úkor nové výstavby (Bartošek, 2019).

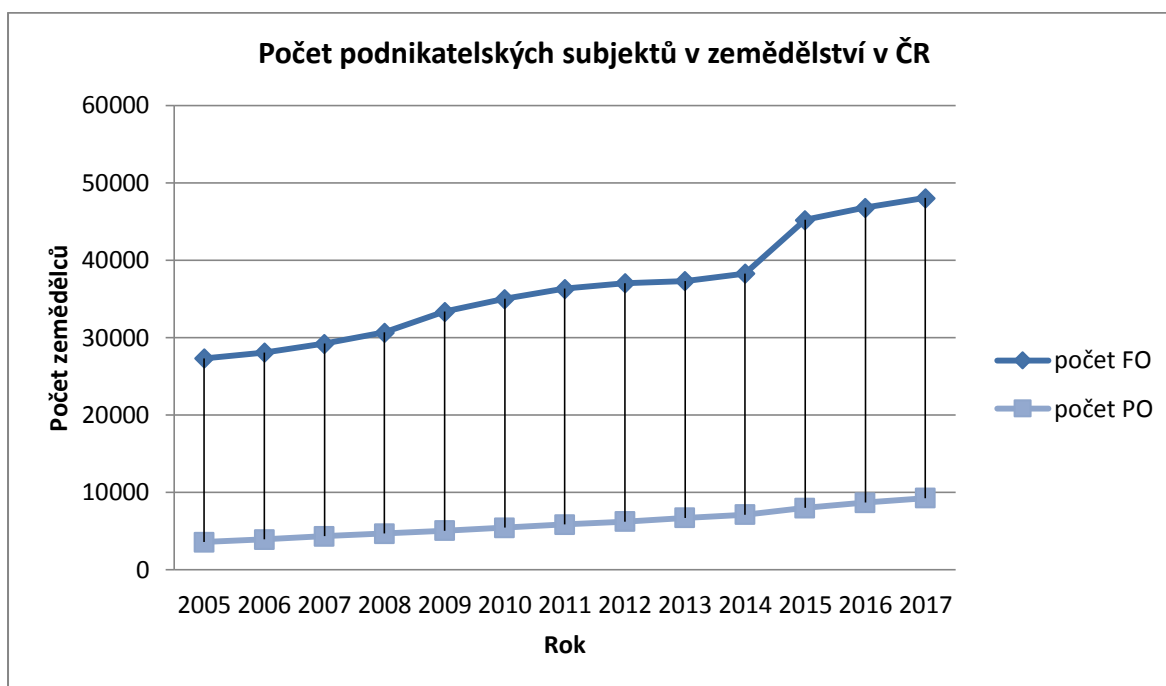
*Graf č. 1: Vývoj celkové rozlohy zemědělské půdy v ČR v letech 1966 – 2017 (zdroj: Český úřad zeměměřičský a katastrální, 2017).*



Dále mezi významné počáteční investice patří i nákup zemědělské mechanizace a zajištění skladových prostor, jejichž zajištění vyžaduje také velké vstupní náklady. Tyto náklady jsou vysoké hlavně v případě, že nejde pouze o drobného zemědělce, který chce hospodařit na pozemcích v řádech hektarů, ale v případě podnikání na rozsáhlých výměrách (Bartošek, 2019).

Přesto v České republice roste počet podnikatelských subjektů v zemědělství. Podnikajících fyzických osob je více než právnických osob. Důvodem nárůstu počtu zemědělských subjektů, zejména podnikajících fyzických osob je ten, že za každý obhospodařovaný hektar je možné získat dotace. Proto roste počet vlastníků zemědělské půdy, kteří zakládají malé farmy. Největší nárůst je u skupiny fyzických osob s výměrou zemědělských pozemků do pěti hektarů. Mnohdy jde ale pouze o účelové založení podnikání pouze za účelem pobírání dotace. Ve skutečnosti pak majitel přenechá půdu nějakému jinému zemědělci nebo zemědělské společnosti k obhospodařování a pouze pobírá dotace (Zemědělský svaz České republiky, 2019).

Graf č. 2: Počet podnikatelských subjektů v zemědělství v České republice v letech 2005 – 2017 (zdroj: eagri.cz, 2019).



### Hrozba nahraditelnosti výrobků

Zboží prodávané společností ZEMO, spol. s r.o. jsou zemědělské komodity, které nelze nahradit jinými výrobky. V úvahu připadá pouze to, že jednu komoditu bude možné nahradit jinou, např. jako palivo pro bioplynové stanice je často využívána řepka, kterou je možné nahradit jinou komoditou. Na tuto změnu v poptávce je společnost schopna reagovat výsadbou požadované komodity. Nahrazení těchto komodit jinými výrobky, však není možné, protože se jedná o jedinečný způsob výroby – vypěstování pomocí vysazení osiva do půdy, což je způsob, který není vynalezený lidskou činností, ale je základním přírodním procesem, který jiným technologickým postupem nahradit nelze (Bartošek, 2019).

### Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Pro odvětví zemědělské výroby je typická vysoká volatilita cen komodit, ceny jsou každoročně velmi rozdílné. Tyto rozdílné ceny jsou způsobeny především klimatickými vlivy, které ovlivňují to, jaká bude úroda případně neúroda a také situací na burzách se zemědělskými komoditami. Společnost ZEMO, spol. s r.o. obchoduje pouze na území České republiky, své zboží do jiných členských států ani třetích zemí nedodává. Společnost má jednoho významného zákazníka, kterému dodává asi 80 % - 90 % své produkce, a to je společnost De Heus a.s. Jde o výrobce krmiv, kterému společnost ZEMO, spol. s r.o. dodává především pšenici. Dále je

významným odběratelem společnost ELITA semenářská, a.s., se kterou probíhá obchodní spolupráce obousměrně.

Předpokladem dlouhodobé spolupráce s odběrateli je kvalita nabízených komodit, kterou však společnost ZEMO, spol. s r.o. udržuje na vysoké úrovni díky zkušenostem se skladováním a díky vybavení na skladování sypkých komodit, kterým společnost disponuje (Bartošek, 2019).

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Stejně jako ceny komodit, tak i ceny vstupů, tedy hlavně osiva mají vysokou volatilitu, která se každým rokem mění. Společnost ZEMO, spol. s r.o. má několik svých prověřených dodavatelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě a obchoduje ve velkém rozsahu. S novými dodavateli spolupracuje pouze v malém rozsahu. Vstupy společnost nakupuje od českých dodavatelů. Z jiných členských států ani ze třetích zemí nenakupuje. Největší podíl vstupů do výroby tvoří osiva, hnojiva a přípravky na ochranu rostlin, které společnost ZEMO, spol. s r.o. nakupuje především od dodavatele SOUFFLET AGRO a.s. se sídlem v Prostějově a od dodavatele ELITA semenářská, a.s. se sídlem v Brně. Významným dodavatelem průmyslových hnojiv je společnost YARA Agri Czech Republic s.r.o. v objemu až 9 milionů Kč ročně. Dalším významným dodavatelem je AGROKOP CZ, a.s. se sídlem v Třebíči, od kterého společnost nakupuje přípravky na ochranu rostlin. Další významnou položkou vstupující do výroby je nákup pohonných hmot na provoz zemědělské mechanizace (Bartošek, 2019).

Dále společnost nakupuje především režijní zboží a služby pro zajištění chodu společnosti. Jde například o poradenské služby v oblasti bezpečnosti práce, zajištění kancelářského a programového vybavení, apod. V tomto případě má společnost své stálé dodavatele, se kterými spolupracuje dlouhodobě (Bartošek, 2019).



## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

V této části diplomové práce bude zhodnoceno finanční zdraví společnosti ZEMO, spol. s r.o. pomocí metod finanční analýzy. Nejprve bude provedena analýza absolutních dat pomocí horizontální a vertikální analýzy a poté analýza rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů. Analýzy budou zpracovány na základě výkazů společnosti za roky 2013 – 2017.

### 4.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu, v rámci kterých budou zachyceny nejvýznamnější položky aktiv a pasiv rozvahy a nejvýznamnější položky výkazu zisku a ztráty.

#### 4.1.1 Analýza aktiv

##### Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce jsou vypsány meziroční změny nejvýznamnějších položek aktiv v absolutním i procentuálním vyjádření.

Tab. č. 6: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek aktiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2014/2013		2015/2014		2016/2017		2017/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Celková aktiva</b>	27 330	26	19 766	15	5 366	4	-6 734	-4
<b>Dlouhodobý majetek</b>	20 996	29	12 938	14	5 534	5	-1 931	-2
<b>Dlouhodobý hmotný maj.</b>	20 996	29	12 938	14	5 719	5	-1 931	-2
<b>Dlouhodobý finanční maj.</b>	0	0	0	0	-185	-100	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	5 810	20	5 041	14	-740	-2	-10 316	-26
<b>Zásoby</b>	1 009	4	3 761	13	-5 220	-16	-5 305	-19
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-33	-5	627	108	10 060	833	-5 455	-48
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	4 834	3 581	653	13	-5 580	-99	444	1 057
<b>Časové rozlišení</b>	524	26	1 787	71	572	13	5 513	113

Objem celkových aktiv rostl od roku 2013 do roku 2016, poté v roce 2017 mírně poklesl o 6,7 milionu Kč, což je pokles o 4 %. Tento pokles je způsoben poklesem oběžných aktiv o 10 milionů Kč, což je pokles o 26 %, dále poklesem dlouhodobého majetku o 1,9 milionu Kč, což odpovídá poklesu o 2 %. Zároveň vzrostla hodnota časového rozlišení o 5,5 milionu Kč, což je nárůst o 113 %. Aktiva v letech 2013 až 2016 rostla především díky růstu objemu dlouhodobého majetku, méně pak nárůstem oběžných aktiv v letech 2013 až 2015, jejich objem pak v roce 2016 oproti roku 2015 mírně poklesl. Co se týče jednotlivých složek oběžných aktiv, tak zásoby v letech 2013 až 2015 rostly o 4 % v roce 2014 a o 13 % v roce 2015, poté v roce 2016 došlo k poklesu o 5,2 milionu Kč, což je 16 % a v roce 2017 o 5,3 milionu, což bylo 19 %. Krátkodobé pohledávky v roce 2014 poklesly o 5 %, poté v letech 2014 až 2016 rostly o 627 tisíc Kč (108 %) a 10 milionů Kč (833 %) a poté v roce 2017 opět poklesly o 5,5 milionů Kč (48 %). Objem krátkodobého finančního majetku rostl v letech 2014 a 2015. V roce 2014 vzrostl o 4,8 milionu, což odpovídá nárůstu o 3 581 %, v roce 2015 o 653 tisíc Kč, což je 13 %. Poté v roce 2016 došlo k poklesu o 5,6 milionů Kč, což je pokles o 99 %. V roce 2017 došlo k velkému nárůstu o 444 tisíc Kč, což je nárůst o 1 057 %.

### **Vertikální analýza aktiv**

V následující tabulce jsou vypsány podíly nejvýznamnějších položek aktiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. na celkových aktivech v letech 2013 až 2017.

Tab. č. 7: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek aktiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Celková aktiva</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	70,14%	71,53%	70,74%	71,85%	73,79%
<b>Dlouhodobý hmotný maj.</b>	69,96%	71,39%	70,61%	71,85%	73,79%
<b>Dlouhodobý finanční maj.</b>	0,18%	0,14%	0,12%	0%	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	27,93%	26,54%	26,41%	25,03%	19,27%
<b>Zásoby</b>	27,21%	22,32%	21,89%	17,80%	15,06%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	0,59%	0,44%	0,80%	7,20%	3,88%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0,13%	3,78%	3,72%	0,03%	0,32%
<b>Časové rozlišení</b>	1,93%	1,93%	2,86%	3,13%	6,95%

Největší podíl na celkových aktivech má v celém období dlouhodobý majetek. Tento podíl se pohybuje v rozmezí od 70,14 % do 73,79 %. Nejvýznamnější položkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý nehmotný majetek společnost ZEMO, spol. s r.o. nemá vůbec. Dlouhodobý finanční majetek společnost vlastnila v letech 2013 až 2015 ve výši 185 tisíc Kč, což představuje zanedbatelný podíl na celkových aktivech. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech se každoročně snižuje od 27,93 % v roce 2013 po 19,27 % v roce 2017. Naopak podíl časového rozlišení na celkových aktiv se každoročně zvyšuje z 1,93 % v roce 2013 na 6,95 % v roce 2017. Největší podíl na celkových aktivech mají z oběžných aktiv zásoby, i když se tento podíl každoročně snižuje z 27,21 % na 15,06 %. Krátkodobé pohledávky zaujímají zanedbatelný podíl na celkových aktivech v letech 2013 až 2015. V roce 2016 se na celkových aktivech podílí 7,20 % a v roce 2017 3,88 %. Krátkodobý finanční majetek se na celkových aktivech podílí nejvíce v roce 2014 a 2015, kdy dosahuje hodnoty podílu na celkových aktivech okolo necelých 4 %, v ostatních letech nedosahuje ani jednoprocenního podílu na celkových aktivech.

#### 4.1.2 Analýza pasiv

##### Horizontální analýza pasiv

V tabulce níže jsou uvedeny změny nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v průběhu let 2013 až 2017.

*Tab. č. 8: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)*

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Celková pasiva</b>	27 330	26	19 766	15	5 366	4	-6 734	-4
<b>Vlastní kapitál</b>	14 497	21	15 152	18	6 239	6	801	1
<b>Kapitálové fondy</b>	0	0	0	0	14	100	0	0
<b>Fondy ze zisku</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VH minulých let</b>	7 276	13	14 500	22	15 144	19	5 775	6
<b>VH za běžné období</b>	7 221	77	652	4	-8 919	-52	-4 974	-60
<b>Cizí zdroje</b>	12 937	36	4 532	9	-888	-2	-7 448	-14
<b>Dlouhodobé závazky</b>	-977	-9	-719	-7	-82	-1	-1 198	-13
<b>Krátkodobé závazky</b>	2 122	79	-824	-17	-777	-20	-1 760	-55
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	11 792	54	6 075	18	-29	0	-4 490	-11
<b>Časové rozlišení</b>	-104	-100	82	100	15	18	-87	-90

Stejně jako aktiva i pasiva rostly od roku 2013 do roku 2016, poté v roce 2017 mírně poklesly o 6,7 milionu Kč, což je pokles o 4 %. Objem vlastního kapitálu rostl v celém období od roku 2013 až 2017, tempo růstu se však v tomto období snižovalo. Kapitálové fondy společnost v letech 2013 až 2015 vykazovala ve stejné výši, a to -14 tisíc Kč, poté v roce 2015 došlo k nárůstu na 0 Kč, došlo tedy ke stoprocentnímu nárůstu a na této hodnotě zůstaly beze změny i v roce 2017. Fondy ze zisku v celém období společnost vykazovala ve stejné výši 135 tisíc Kč, v průběhu let 2013 až 2017 nedošlo u této rozvahové položky k žádné změně. Hodnota výsledku hospodaření minulých let v celém období let 2013 až 2017 rostla, nejprve o 7,3

milionu Kč v roce 2014 (13 %), poté o 14,5 milionů Kč v roce 2015 (22 %), o 15,1 milionů Kč v roce 2016 (19 %) a o 5, milionů Kč v roce 2017, tedy o 6 %. Výsledek hospodaření na běžné období rostl v letech 2014 a 2015 o 7,2 milionů Kč (77 %), respektive o 652 tisíc Kč, (4 %) v roce 2015. Poté došlo k poklesům v roce 2016 o 8,9 milionů Kč (52 %) a necelých 5 milionů Kč v roce 2017 (60 %). Co se týče cizích zdrojů, jejich objem v roce 2014 vzrostl o necelých 13 milionů Kč, tedy o 36 %. Poté vzrostl i v roce 2015 o 4,5 milionů Kč, což bylo o 9 %. Poté v roce 2016 došlo k mírnému poklesu o 888 tisíc Kč, což odpovídalo 2 % a v roce 2017 došlo k poklesu o 7,4 milionů Kč, což byl pokles o 14 %. Objem dlouhodobých závazků klesal v celém období let 2013 až 2017, šlo o poklesy o 977 tisíc Kč (9 %) v roce 2014 o 719 tisíc Kč (7 %) v roce 2015, o 82 tisíc Kč (1 %) v roce 2016 a v roce 2017 o 1,2 milionů Kč (13 %). Objem krátkodobých závazků byl vzrostl pouze v roce 2014 o 2,1 milionů Kč, což bylo 79 %, poté v roce 2015 došlo k poklesu o 824 tisíc Kč (17 %), v roce 2016 o 777 tisíc Kč (20 %) a poté v roce 2017 opět k poklesu o 1,76 milionů Kč (55 %). Objem bankovních úvěrů a výpomocí v roce 2014 významně vzrostl o 11,8 milionů Kč, což je 54 %. Poté došlo k nárůstu i v roce 2015 o 6 milionů Kč, (18 %). V roce 2016 došlo k zanedbatelnému poklesu o 29 tisíc Kč a v roce 2017 k poklesu o 4,5 milionů Kč, což je 11 %. U časového rozlišení došlo v roce 2014 k poklesu ze 104 tisíc Kč v roce 2013 na 0 Kč. V roce 2015 došlo k nárůstu časového rozlišení o 82 tisíc Kč, poté došlo k nárůstu i v roce 2016 o 15 tisíc Kč. V roce 2017 došlo k poklesu o 87 tisíc Kč, tedy o 90 %.

### **Vertikální analýza pasiv**

V následující tabulce jsou uvedeny poměry nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. vůči celkovým pasivům.

*Tab. č. 9: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)*

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Celková pasiva</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	65,52%	62,92%	64,72%	66,48%	70,01%
<b>Kapitálové fondy</b>	-0,01%	-0,01%	-0,01%	0%	0%
<b>Fondy ze zisku</b>	0,13%	0,10%	0,09%	0,09%	0,09%
<b>VH minulých let</b>	55,08%	49,16%	52,33%	60,21%	66,77%
<b>VH za běžné období</b>	9,02%	12,64%	11,42%	5,33%	2,25%
<b>Cizí zdroje</b>	34,38%	37,08%	35,23%	33,45%	29,99%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	10,73%	7,76%	6,27%	6,00%	5,47%
<b>Krátkodobé závazky</b>	2,57%	3,65%	2,63%	2,04%	0,96%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	21,08%	25,67%	26,33%	25,41%	23,55%
<b>Časové rozlišení</b>	0,1%	0%	0,05%	0,06%	0,01%

Na celkových pasivech se ve větší míře podílí vlastní kapitál než cizí zdroje. Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech se pohybuje v rozmezí od 62,92 % v roce 2014 do 70,01 % v roce 2017. Časové rozlišení se na celkových pasivech podílí zanedbatelnou mírou stejně jako kapitálové fondy a fondy ze zisku, které nedosahují podílu na celkových aktivech ani 1 %. Co se týče vlastního kapitálu, nejvýznamnější položkou je výsledek hospodaření minulých let, který se podílí na celkových pasivech v rozmezí od 49,16 % do 66,77 %. Výsledek hospodaření za běžné období se podílí na celkových pasivech nejvíce v roce 2014, a to podílem 12,64 %, poté v roce 2015 podílem 11,42 %, v roce 2013 podílem 9,02 %. V roce 2016 byl tento podíl již 5,33 % a v roce 2017 pouze 2,25 %. Co se týče cizích zdrojů, nejvíce společnost ZEMO, spol. s r.o. využívá bankovních úvěrů a výpomocí, které se na celkových pasivech podílejí od 21,08 % do 26,33 %, dlouhodobé závazky se na celkových pasivech podílejí v rozmezí od 5,47 % do 10,73 %. Krátkodobé závazky jsou, co se týče poměru k celkovým pasivům, využívány k financování spíše v malé míře. Poměr k celkovým pasivům se pohybuje v rozmezí od 0,96 % do 3,65 %.

### 4.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

#### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V této tabulce je zobrazen vývoj meziročních změn nejdůležitějších položek výkazu zisku a ztráty vyjádřený v absolutním a procentním vyjádření.

Tab. č. 10: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	200	63	263	51	-77	-10	-473	-67
Náklady vynaložené na prodej zboží	225	74	186	35	-110	-15	-378	-63
Obchodní marže	-25	-192	77	642	33	51	-95	-97
Výkony	4 106	7	2 325	3	-10 111	-15	-10 962	19
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 594	6	229	0	-2 179	-3	-10 697	-17
Výkonová spotřeba	-3 924	-9	-433	-1	-1 428	-4	-3 412	-9
Přidaná hodnota	8 005	43	2 835	11	-8 650	-29	-7 645	-37
Osobní náklady	-796	-7	54	1	220	2	7	0
Provozní výsledek hospodaření	9 176	75	627	3	-10 897	-49	-6 330	-57
Finanční výsledek hospodaření	-229	-45	75	10	-118	-18	169	22
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 726	73	50	2	-2 096	-51	-1 187	-58
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 221	77	652	4	-8 919	-52	-4 974	-60
Výsledek hospodaření za účetní období	7 221	77	652	4	-8 919	-52	-4 974	-60
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 947	76	702	4	-11 015	-51	-6 131	-59

Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodej zboží mají v letech 2013 až 2017 podobný vývoj, kdy v letech 2014 a 2015 docházelo oproti předchozím rokům k jejich nárůstu.

Vzhledem k tomu, že společnost se zabývá rostlinnou výrobou, není tato položka tak významná jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V letech 2016 a 2017 docházelo k poklesu těchto položek. Obchodní marže v roce 2014 poklesla oproti předchozímu roku o 25 tisíc Kč, což představovalo 192 %, kdy se v roce 2014 dostala na zápornou hodnotu -12 tisíc Kč. V roce 2015 došlo k nárůstu do kladného čísla o 77 tisíc Kč, tedy o 642 %. Poté došlo ještě k nárůstu i v roce 2016 o 33 tisíc Kč (55 %). V roce 2017 došlo k poklesu o 95 tisíc Kč (97 %). Meziroční změny výkonů nedosahovaly výrazných změn. V letech 2014 a 2015 docházelo k meziročním nárůstům v řádech jednotek procent. V roce 2016 došlo k poklesu o 10 milionů Kč, tedy o 15 % a v roce 2017 byl již pokles výraznější o 11 milionů Kč, tedy o 19 %. Objem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se do roku 2016 zvyšoval, v roce 2014 o 3,6 milionů Kč, což bylo 6 %, v roce 2015 pouze o 229 tisíc Kč. Poté došlo v roce 2016 k poklesu o 2,2 milionů Kč, což jsou 3 %. V roce 2017 byl pokles výraznější a to o 10,7 milionů Kč, což bylo 17 %. Položka výkonové spotřeby klesala s každoročně, nejprve v roce 2014 o 3,9 milionů Kč (9 %), v roce 2015 o 433 tisíc Kč (1 %), v roce 2016 byl tento pokles o 1,4 milionů Kč (4 %) a v roce 2017 byl tento pokles největší, a to o 3,4 milionů Kč (9 %). Přidaná hodnota zaznamenala největší nárůst v roce 2014 o 8 milionů Kč, což bylo 43 %, poté rostla i v roce 2015 o 2,8 milionů Kč (11 %). V roce 2016 a 2017 klesla o 8,7 milionů Kč (29 %), respektive o 7,6 milionů Kč (37 %). Osobní náklady doznaly největší meziroční změny v roce 2014, kdy poklesly o 796 tisíc Kč, což odpovídá 7 %. Poté byly výše jejich meziročních změn již jen zanedbatelné. Provozní výsledek hospodaření vykazoval růst v letech 2014 a 2015 o 9,2 milionů Kč (75 %) a o 627 tisíc Kč (3 %). Poté v roce 2016 a 2017 došlo k jeho poklesům o 10,9 milionů Kč (49 %) a o 6,3 milionů Kč (57 %). Finanční výsledek hospodaření byl ve všech sledovaných letech 2013 až 2017 záporný. Nejprve v roce 2014 pokles o 229 tisíc Kč, což byl pokles o 45 %, v roce 2015 vzrostl o 75 tisíc Kč, což byl nárůst o 10 %. Poté opět poklesl o 118 tisíc Kč (18 %) a v roce 2017 vrostl o 169 tisíc Kč (22 %). Výsledek hospodaření za běžnou činnost a výsledek hospodaření za účetní období jsou shodné a tím je shodný i jejich vývoj. V roce 2014 a 2015 docházelo k jejich nárůstu o 7,2 milionů Kč (77 %) a o 652 tisíc Kč (4 %). Poté v letech 2016 a 2017 docházelo k jejich poklesu o 8,9 milionů Kč (52 %) a o 5 milionů Kč (60 %). Obdobných změn nabývala i položka daně z příjmu za běžnou činnost a tím i výsledek hospodaření před zdaněním.

### **Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

V následující tabulce je přehled nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty a jejich podílu na celkových výnosech společnosti ZEMO, spol. s r.o.



Tab. č. 11: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Tržby za prodej zboží</b>	0,40%	0,61%	0,77%	0,77%	0,30
<b>Náklady vynaložené na prodej zboží</b>	0,39%	0,62%	0,70%	0,66%	0,29%
<b>Obchodní marže</b>	0,02%	-0,01%	0,06%	0,11%	0%
<b>Výkony</b>	80,32%	79,04%	68,17%	64,39%	62,26%
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	79,17%	77,38%	64,71%	69,21%	68,33%
<b>Výkonová spotřeba</b>	56,36%	47,42%	39,09%	41,69%	45,08%
<b>Přidaná hodnota</b>	23,98%	31,61%	29,14%	22,81%	17,19%
<b>Osobní náklady</b>	13,73%	11,74%	9,84%	10,15%	11,79%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	15,71%	25,36%	21,75%	11,11%	5,60%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-0,65%	-0,87%	-0,65%	-0,85%	-0,79%
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	3,04%	4,85%	4,09%	2,24%	1,12%
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	12,02%	19,64%	17,01%	9,09%	4,36%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	12,02%	19,64%	17,01%	9,09%	4,36%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	15,06%	24,48%	21,10%	11,33%	5,52%

Tržby za prodej zboží, náklady vynaložené na prodej zboží a obchodní marže se vzhledem k předmětu činnosti společnosti ZEMO, spol. s r.o., kterým je rostlinná výroba, podílí na celkových výnosech v zanedbatelné výši, která nedosahuje ani v jednom z těchto případů 1 %. Výkony se na celkových výnosech podílí v prvních dvou letech 2013 a 2014 ve výši okolo 80 %, v roce 2015 až 2017 se tento poměr snižuje na 68,17 % v roce 2015, 64,39 % v roce 2016 a na 62,26 % v roce 2017. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se na celkových výnosech podílí zásadně, i když jejich podíl se v průběhu let 2013 až 2017 snižuje ze 79,17 % v roce 2013 na 68,33 % v roce 2017. Výkonová spotřeba se na celkových výnosech společnosti podílí nejvíce v roce 2013 z 56,36 %, poté se snižuje až do roku 2016 na 41,69 %, v roce 2017 se na

celkových výnosech podílí 45,08 %. Přidaná hodnota se na celkových výnosech společnosti v roce 2013 podílela 23,98 %, v roce 2014 31,61 % a poté tento podíl klesal v roce 2015 na 29,14 %, v roce 2016 na 22,81 % až na 17,19 % v roce 2017. Podíl osobních nákladů na celkových výnosech je nevyšší v roce 2013 se 13,73 %, poté se již pohybuje v rozmezí od 9,84 % do 11,79 %. Podíl provozního výsledku hospodaření byl v roce 2013 15,71 %, poté vzrostl v roce 2014 na 25,36 % a poté již klesal v roce 2015 na 21,75 %, v roce 2016 na 11,11 % a v roce 2017 na 5,60 %. Finanční výsledek hospodaření byl po celou dobu záporný a jeho podíl na celkových výnosech je zanedbatelný. Daň z příjmu za běžnou činnost se na celkových výnosech podílí v celém období do 5 %. Výsledek hospodaření za běžnou činnost a výsledek hospodaření za účetní období jsou shodné a jejich podíl na celkových výnosech společnosti je v roce 2013 12,02 %, v roce 2014 to je 19,64 %, v roce 2015 17,01 % a poté dochází ke snížení tohoto podílu na 9,09 % v roce 2016 a na 4,36 % v roce 2017. Podíl výsledku hospodaření před zdaněním na celkových výnosech je v roce 2013 15,06 %, v roce 2014 vzrostl na 24,48 % a poté klesal od roku 2015 na 21,10 %, na 11,33 % v roce 2016 až na 5,52 % v roce 2017.

## 4.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který se stanoví jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Dále pro srovnání s ostatními společnostmi je do tabulky doplněn poměr čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům.

*Tab. č. 12: Čistý pracovní kapitál společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)*

		2013	2014	2015	2016	2017
<b>Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)</b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	26 393	30 081	35 946	35 983	27 427
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	32 267	36 475	34 861	36 078	34 858
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	118 032	112 214	129 005	126 452	93 736
<b>Čistý pracovní kapitál / aktiva</b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,25	0,23	0,24	0,23	0,18
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,20	0,16	0,19	0,18	0,13

Jde o oběžný majetek, od kterého jsou odečteny krátkodobé dluhy a vyjadřuje tedy, část oběžných aktiv financovaných dlouhodobým kapitálem. Představuje volný kapitál k financování činnosti podniku. Pokud krátkodobá aktiva převyšují krátkodobé dluhy, značí to,

že je podnik likvidní. V tomto případě je hodnota čistého pracovního kapitálu ve všech letech 2013 až 2017 kladná, což značí, že je podnik likvidní. V roce 2017 je čistý pracovní kapitál oproti předcházejícím rokům výrazně nižší, je to dáno tím, že objem krátkodobých závazků byl v tomto roce nejvyšší a zároveň došlo k mírnému poklesu oběžných aktiv. Podíl čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům je srovnatelný se společností AGROS Vyškov-Dědice a.s. s výjimkou roku 2017, kdy je tento podíl výrazně nižší než v předchozích letech. Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech ve společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích je na nižší úrovni než ve společnosti ZEMO, spol. s r.o.

### **4.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ**

Analýza poměrových ukazatelů je zpracována na základě účetních výkazů společnosti ZEMO, spol. s r.o. za období let 2013 až 2017. Pro srovnání budou uvedeny i hodnoty ukazatelů dvou společností, které se zabývají stejnou činností na Vyškovsku, kde působí i společnost ZEMO, spol. s r.o., a to společnosti AGROS Vyškov-Dědice a.s. a společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích.

#### **4.3.1 Ukazatelé rentability**

Ukazatelé rentability vypovídají o schopnosti podniku vytvářet zisk. V následující tabulce jsou vypočítány ukazatelé rentabilita vloženého kapitálu (ROI), rentabilita celkových vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatelé byly vypočítány i pro konkurenční společnosti AGROS Vyškov-Dědice a.s. a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích.

Tab. č. 13: Ukazatelé rentability společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
ROI	ZEMO, spol. s r.o.	13,03%	17,55%	15,60%	7,35%	3,40%
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	3,75%	5,37%	2,46%	0,49%	-4,32%
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	8,94%	13,35%	8,95%	6,95%	3,16%
ROA	ZEMO, spol. s r.o.	11,79%	17,55%	15,60%	7,14%	3,24%
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	3,40%	5,15%	2,29%	0,46%	-4,06%
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	8,40%	12,04%	8,35%	6,58%	3,04%
ROE	ZEMO, spol. s r.o.	13,77%	20,09%	17,64%	8,02%	3,21%
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	2,39%	4,61%	2,01%	0,19%	-4,53%
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	9,88%	14,33%	9,23%	6,58%	3,04%
ROS	ZEMO, spol. s r.o.	15,18%	25,38%	26,28%	13,14%	6,38%
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	4,56%	8,20%	3,71%	0,41%	-9,62%
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	17,37%	27,96%	17,95%	14,71%	7,69%
ROCE	ZEMO, spol. s r.o.	12,34%	15,72%	13,97%	6,61%	3,19%
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	2,49%	4,39%	2,32%	0,61%	-3,52%
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	8,49%	12,25%	8,12%	6,16%	3,04%

Z tabulky je zřejmé, že nejsilnějšími roky společnosti ZEMO, spol. s r.o. byly roky 2014 a 2015, kdy se společnosti dařilo nejvíce a v těchto letech generovala nejvyšší zisk. V roce 2013 se společnosti také dařilo, ale ne tak dobře jako v letech 2014 a 2015. V roce 2016 došlo k poklesu všech ukazatelů rentability oproti předcházejícím rokům a v roce 2017 byl tento pokles ještě výraznější.

Společnost ZEMO, spol. s r.o. ve srovnání s ostatními společnostmi působícími ve stejném odvětví a ve stejném regionu generuje ve většině případů vyšší zisk. Nejhuře ze srovnávaných společností je na tom AGROS Vyškov-Dědice, a.s., která vykazovala v roce 2017 záporný výsledek hospodaření za účetní období, před zdaněním i za běžnou činnost. Kromě ukazatele rentability tržeb ROS, kdy je na tom v letech 2013, 2014, 2016 a 2017 lépe společnost ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích, produkuje vyšší zisky dle ostatních ukazatelů rentability společnost ZEMO, spol. s r.o.

#### 4.3.2 Ukazatelé likvidity

Likvidita byla hodnocena pomocí ukazatelů okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita. Dle ukazatelů likvidity je možno hodnotit schopnost podniku hradit včas své závazky.

Tab. č. 14: Ukazatelé likvidity společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	ZEMO, spol. s r.o.	0,05	1,03	1,41	0,01	0,38
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	2,27	3,32	3,23	4,19	3,99
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,40	0,16	0,23	0,38	0,14
Pohotová likvidita	ZEMO, spol. s r.o.	0,28	1,16	1,72	3,53	4,37
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	3,16	4,22	3,78	6,04	5,60
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	1,95	0,83	1,41	2,05	1,96
Běžná likvidita	ZEMO, spol. s r.o.	10,86	7,27	10,04	12,24	20,04
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	5,64	7,45	6,27	11,08	10,61
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	5,98	3,07	4,84	5,86	4,56

Doporučené hodnoty pro ukazatel okamžitá likvidita jsou v rozmezí od 0,90 až 1,10 (Růčková, 2011). Společnost ZEMO, spol. s r.o. dosahuje doporučené hodnoty pouze v roce 2014. V roce 2013, 2016 a 2017 má velmi nízké hodnoty okamžité likvidity, které mohou značit ohrožení podniku schopností hradit včas své závazky. Naopak v roce 2015 má hodnotu okamžité likvidity mírně vyšší než doporučené hodnoty. Toto může být pro společnost neefektivní a může se to negativně odrazit na rentabilitě.

Společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. má nadbytek okamžité likvidity v celém období let 2013 až 2017. Naopak společnost ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích má ukazatele okamžité likvidity velmi nízké, což může být pro společnost problém z pohledu schopnosti hradit své potřeby.

U pohotové likvidity se doporučuje, aby čítec ke jmenovateli byl v poměru 1:1 až 1,5:1 (Dluhošová, 2011). Ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. pohotová likvidita dosahuje těchto doporučených hodnot pouze v roce 2014. V roce 2013 je tento ukazatel nižší než doporučené hodnoty. Naopak v letech 2015 a 2017 je ukazatel pohotové likvidity vyšší než doporučené hodnoty.

Společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. má stejně jako v případě okamžité likvidity i nadbytek pohotové likvidity ve všech sledovaných letech 2013 až 2017. Společnost ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích se doporučených hodnot drží pouze v roce 2015, jinak má v roce 2014 nižší hodnotu pohotové likvidity než je doporučeno a v letech 2013, 2016 a 2017 naopak vyšší hodnotu pohotové likvidity.

Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou v rozmezí od 1,50 do 2,50 (Dluhošová, 2011). Společnost ZEMO, spol. s r.o. má v celém období let 2013 až 2017 hodnoty ukazatele běžné likvidity vysoko nad horní hranicí doporučených hodnot stejně jako společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. i ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Druhá z těchto jmenovaných má však hodnoty běžné likvidity nejnižší.

### 4.3.3 Ukazatelé aktivity

Tato skupina ukazatelů značí, jak podnik nakládá se svými aktivy, jestli jsou dostatečně využívány nebo naopak nemá dostatek produktivních aktiv.

*Tab. č. 15: Ukazatelé aktivity společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)*

		2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	ZEMO, spol. s r.o.	0,59	0,50	0,43	0,41	0,35
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,43	0,44	0,43	0,38	0,38
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,39	0,34	0,36	0,34	0,30
Obrat stálých aktiv	ZEMO, spol. s r.o.	0,85	0,70	0,61	0,56	0,48
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,63	0,65	0,61	0,55	0,55
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,49	0,45	0,47	0,44	0,36
Obrat zásob	ZEMO, spol. s r.o.	2,18	2,23	1,98	2,28	2,34
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	3,20	3,48	3,68	2,88	2,78
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	2,31	1,88	2,16	2,39	3,13
Doba obratu zásob	ZEMO, spol. s r.o.	164,86	161,36	181,41	158,04	153,89
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	112,39	103,33	97,95	124,92	129,73
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	156,001	191,91	166,87	150,90	115,08
Doba obratu pohledávek	ZEMO, spol. s r.o.	2,74	1,14	2,12	37,13	26,81
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	36,07	25,51	36,84	25,98	31,52
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	41,83	33,99	22,89	30,28	27,90
Doba obratu závazků	ZEMO, spol. s r.o.	15,37	25,85	20,70	19,50	10,78
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	24,23	13,50	23,51	15,78	12,85
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	7,58	48,72	35,35	27,25	30,77

Ukazatel obratu aktiv ukazuje podíl celkových tržeb na celkových aktivech. U společnosti ZEMO, spol. s r.o. se tento ukazatel v průběhu období 2013 až 2017 neustále snižuje. Ve srovnání s ostatními společnostmi dosahuje ZEMO, spol. s r.o. vyšších hodnot tohoto ukazatele

než společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. a než ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích, tzn. že společnost ZEMO, spol. s r.o. svými aktivy vyprodukuje více tržeb než zbylé dvě společnosti.

Velmi podobná situace je i s ukazatelem obratu stálých aktiv, společnost ZEMO, spol. s r.o. vyprodukuje více tržeb ke stálým aktivům než ostatní dvě společnosti. Tento ukazatel stejně jako u ostatních dvou společností i u společnosti ZEMO, spol. s r.o. v průběhu let 2013 až 2017 klesá.

Ukazatel obratu zásob je u společnosti ZEMO, spol. s r.o. je většinou nejnižší ze všech společností ve všech letech s výjimkou roku 2014, kdy je nižší u společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích.

Doba obratu zásob by měla být co nejnižší, zásoby by měli být uskladněny co nejkratší doby a měly by být rychle spotřebovány. Doba obratu zásob je ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. poměrně dlouhá, zejména ve srovnání se společností AGROS Vyškov-Dědice, a.s. Ve srovnání se společností ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích je také delší v celém období s výjimkou roku 2014.

Doba obratu pohledávek by měla být co nejnižší, protože značí, za jak dlouho průměrně hradí odběratelé pohledávky. Dobu obratu pohledávek má společnost ZEMO, spol. s r.o. velmi nízkou s výjimkou roku 2016 a 2017. Je to z toho důvodu, že společnost nemá vysoké pohledávky. Společnosti AGROS Vyškov-Dědice a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích mají dobu obratu pohledávek výrazně vyšší opět s výjimkou roku 2016.

Doba obratu závazků značí, za jak dlouho průměrně společnost hradí své závazky. Společnost ZEMO, spol. s r.o. má tuto dobu obratu závazků srovnatelnou se zbylými dvěmi společnostmi. Nejlépe je na tom v roce 2017.

#### **4.3.4 Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o tom, jak se na financování podílí vlastní a cizí kapitál, což má vliv na výnosnost podniku.

Tab. č. 16: Ukazatelé zadluženosti společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	ZEMO, spol. s r.o.	0,34	0,37	0,35	0,33	0,30
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,19	0,22	0,21	0,19	0,20
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,35	0,34	0,30	0,24	0,25
Kvóta vlastního kapitálu	ZEMO, spol. s r.o.	0,66	0,63	0,65	0,66	0,70
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,81	0,78	0,79	0,81	0,80
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,65	0,66	0,70	0,76	0,75
Koefficient zadluženosti	ZEMO, spol. s r.o.	0,52	0,59	0,54	0,50	0,43
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,23	0,28	0,27	0,23	0,25
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,54	0,53	0,44	0,32	0,34
Úrokové krytí	ZEMO, spol. s r.o.	14,42	21,41	18,69	10,37	5,56
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	10,82	9,59	4,26	1,10	-11,02
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	15,89	24,11	17,99	14,53	7,99
Dlouhodobá zadluženost	ZEMO, spol. s r.o.	0,25	0,30	0,29	0,31	0,25
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,10	0,18	0,15	0,13	0,14
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,89	0,25	0,24	0,19	0,19
Běžná zadluženost	ZEMO, spol. s r.o.	0,03	0,04	0,03	0,03	0,05
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,50	0,04	0,05	0,03	0,03
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,04	0,08	0,05	0,04	0,04

Celková zadluženost značí, jak se na celkových aktivech podílí cizí kapitál. ZEMO, spol. s r.o. využívá k financování cizí kapitál nejvíce ze všech společností s výjimkou roku 2013, kdy je ukazatel celkové zadluženosti u společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích vyšší.

Kvóta vlastního kapitálu vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti, tedy jaká část celkového kapitálu je tvořena vlastním kapitálem. U společnosti ZEMO, spol. s r.o. se pohybuje mezi 0,63 až 0,70, tedy převážná část kapitálu je tvořena vlastním kapitálem. Ze všech tří společností má společnost ZEMO, spol. s r.o. nejnižší podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu. Nejvíce podíl tvoří vlastní kapitál na celkovém kapitálu u společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích.



Koeficient zadluženosti vyjadřuje podíl mezi cizím kapitálem a vlastním kapitálem. U všech tří společností je menší než 1, což značí, že společnosti využívají více vlastní kapitál než cizí. Nejvíce využívá vlastního kapitálu společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s., což je zřejmé i z předchozích ukazatelů zadluženosti. U společnosti ZEMO, spol. s r.o. se tento koeficient pohybuje v rozmezí 0,43 až 0,59, společnost tedy využívá cizí kapitál přibližně v poloviční výši vlastního kapitálu.

Úrokové krytí vyjadřuje, jak zisk pokrývá nákladové úroky. U společnosti ZEMO, spol. s r.o. je zisk mnohonásobně vyšší než nákladové úroky, největší podíl zisku k nákladovým úrokům je v roce 2014, a to 21,41. Nejmenší podíl zisku k nákladovým úrokům je pak v roce 2017, kdy je to 5,56. Nejlépe, co se týče tohoto ukazatele, je na tom společnost ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Naopak nejhůře AGROS Vyškov-Dědice, a.s.

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vyjadřuje jaký je podíl dlouhodobého cizího kapitálu na celkových aktivech. Společnost ZEMO, spol. s r.o. má tento podíl ze všech tří společností nejvyšší s výjimkou roku 2013, kdy je tento ukazatel vyšší u společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Nejnižší ukazatel dlouhodobé zadluženosti má společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s.

Ukazatel běžné zadluženosti vyjadřuje, jak se krátkodobý cizí kapitál podílí na financování aktiv. Všechny tři společnosti využívají krátkodobý cizí kapitál v malé míře k celkovým aktivům.

#### **4.3.5 Provozní (výrobní) ukazatele**

Provozní ukazatele popisují některé aspekty z provozní činnosti podniku. V rámci finanční analýzy byly vypočítány ukazatele mzdové produktivity, nákladovosti výnosů a vázanosti zásob na výnosy.

Tab. č. 17: Provozní ukazatelé společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	ZEMO, spol. s r.o.	7,25	8,46	10,08	8,92	7,52
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	4,36	4,39	3,88	3,15	3,06
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	5,58	6,53	5,68	5,62	5,12
Nákladovost výnosů	ZEMO, spol. s r.o.	0,88	0,80	0,82	0,90	0,95
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,91	0,88	0,91	1,26	1,12
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,87	0,83	0,85	0,88	0,90
Vázanost zásob na výnosy	ZEMO, spol. s r.o.	0,36	0,35	0,33	0,30	0,29
	AGROS Vyškov-Dědice a.s.	0,20	0,19	0,20	0,27	0,26
	ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích	0,31	0,32	0,32	0,28	0,21

Mzdová produktivita vypovídá o tom, kolikrát výnosy pokrývají mzdy. Nejlepší situace je ve společnosti ZEMO, spol. s r.o., kde výnosy převyšují mzdy nejvícekrát. Nejmenší je tento ukazatel ve společnosti AGROS Vyškov-Dědice, a.s.

Nákladovost výnosů dává do poměru náklady a výnosy. U společnosti ZEMO, spol. s r.o. je tento ukazatel menší než 1, což znamená, že náklady jsou nižší než výnosy, stejně tomu tak je i ve společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Ukazatelé těchto dvou společností jsou si velmi podobné. U společnosti AGROS Vyškov-Dědice, a.s., tento ukazatel je vyšší než 1 v letech 2016 a 2017, což znamená, že společnost dosáhla ztráty.

Vázanost zásob na výnosy vyjadřuje podíl mezi zásobami a výnosy. Hodnoty tohoto ukazatele jsou ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. velmi podobné společnosti ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. má hodnoty tohoto ukazatele nižší.

## 4.4 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ

### 4.4.1 Altmanův model

Dle tohoto modelu je možné určit, zda je podnik ohrožen bankrotem. Výsledná hodnota tohoto modelu je vypočítána dle rovnice pro podniky neobchodovatelné na burze.

Tab. č. 18: Altmanův model společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
<b>X<sub>1</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,25	0,23	0,24	0,23	0,18
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,20	0,17	0,19	0,18	0,13
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,55	0,49	0,52	0,60	0,67
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,01	0,03	0,05	0,07	0,07
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,04	0,08	0,15	0,21	0,24
<b>X<sub>3</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,12	0,16	0,15	0,07	0,03
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,03	0,05	0,02	0,001	-0,04
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,08	0,12	0,08	0,07	0,03
<b>X<sub>4</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	1,91	1,70	1,84	1,99	2,33
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	4,32	3,54	3,65	4,36	3,96
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	1,86	1,90	2,29	3,15	2,98
<b>X<sub>5</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,59	0,50	0,43	0,41	0,35
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,43	0,44	0,43	0,38	0,38
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,37	0,34	0,36	0,34	0,27
<b>Z</b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	2,24	2,15	2,11	1,99	2,01
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	2,37	2,13	2,09	2,30	1,99
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	1,46	1,59	1,72	2,05	1,86

Podnik spadá do pásma bankrotu, pokud je hodnota tohoto indexu menší než 1,2. při hodnotách mezi 1,2 až 2,9 se podnik nachází v šedé zóně. Při hodnotách nad 2,9 podnik prosperuje. U všech tří společností je zřejmé, že se všechny nacházejí v šedé zóně, přičemž společnost ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích má hodnoty tohoto ukazatele nejnížší s výjimkou roku 2016, kdy má hodnotu tohoto modelu nejnížší ZEMO, spol. s r.o.

#### 4.4.2 Index IN05

Dle indexu IN05 je možné stanovit finanční zdraví podniku.

Tab. č. 19: Index IN05 společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

		2013	2014	2015	2016	2017
<b>X<sub>1</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	2,91	2,70	2,84	2,99	3,34
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	5,32	4,54	4,66	5,36	4,96
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	2,86	2,90	3,29	4,15	3,99
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	14,42	21,41	1869	10,37	5,26
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	10,83	9,60	4,26	1,11	-11,02
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	15,89	24,11	17,99	14,53	7,99
<b>X<sub>3</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,12	0,16	0,15	0,07	0,03
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,03	0,05	0,02	0,01	-0,04
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,08	0,12	0,8	0,07	0,03
<b>X<sub>4</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	0,75	0,64	0,67	0,59	0,52
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	0,67	0,66	0,59	0,48	0,53
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	0,52	0,55	0,51	0,51	0,45
<b>X<sub>5</sub></b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	3,02	3,80	4,16	8,82	4,09
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	5,64	7,45	4,29	5,99	5,04
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	3,92	2,16	1,90	1,86	1,40
<b>IN05</b>	<b>ZEMO, spol. s r.o.</b>	1,85	2,33	2,21	2,00	1,25
	<b>AGROS Vyškov-Dědice a.s.</b>	1,91	1,99	1,38	1,40	0,61
	<b>ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích</b>	1,80	2,16	1,90	1,86	1,40

Tento index je možné vyhodnotit tak, že pokud jeho hodnota je nižší než 0,9, tak je zde pravděpodobnost 97 %, že společnost zbankrotuje a pravděpodobnost 76 %, že nebude vytvářet hodnotu. Pod touto hranicí je pouze společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s., která má v roce 2017 hodnotu tohoto indexu 0,61. To je způsobeno zejména tím, že v tomto roce byla ve ztrátě.

Při hodnotách tohoto indexu mezi 0,9 a 1,6 je zde pravděpodobnost bankrotu 50 % a pravděpodobnost toho, že nebude podnik vytvářet zisk 76 %. V tomto pásmu se nachází společnost ZEMO, spol. s r.o. pouze v roce 2017 s hodnotou 1,25. Společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. se v tomto pásmu nachází v letech 2015 a 2016.

Hodnoty nad 1,6 značí, že podniky nezbankrotují s pravděpodobností 92 % a s pravděpodobností 95 % budou vytvářet hodnotu. Společnost ZEMO, spol. s r.o. se nad touto hodnotou pohybuje v letech 2013 až 2016 stejně jako ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích. Společnost AGROS Vyškov-Dědice, a.s. pouze v letech 2013 a 2014.

## **4.5 SWOT ANALÝZA**

Závěrečné zhodnocení strategické a finanční analýzy bude provedeno formou SWOT analýzy, kde budou zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti ZEMO, spol. s r.o. a také příležitosti a hrozby.

### **4.5.1 Silné stránky**

- Zavedená společnost s dlouholetou tradicí a knowhow,
- Společnost dlouhodobě dosahuje zisku,
- Nízká zadluženost,
- Vybudované kvalitní vztahy s dodavateli a odběrateli.

### **4.5.2 Slabé stránky**

- Propad ve výsledku hospodaření v letech 2016 a 2017,
- Snižující se hodnoty rentability v letech 2016 a 2017,
- Nízké hodnoty okamžité likvidity v letech 2013 až 2016, vysoká hodnota v roce 2017.

### **4.5.3 Příležitosti**

- Možnost čerpání dotací,
- Podpora zemědělství v rámci EU,
- Neexistence substitutů,
- Dobrá ekonomická situace v ČR.

### **4.5.4 Hrozby**

- Závislost na dotacích z EU,
- Snižující se nezaměstnanost, problémy s hledáním nových zaměstnanců,
- Náročná legislativa v ČR,
- Rostoucí ceny pachtovného,
- Snižující se celková rozloha zemědělské půdy v ČR,
- Velká závislost produkce na klimatické situaci.

## 5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této kapitole bude proveden samotný návrh finančního plánu. Finanční plán bude sestaven na období let 2018 – 2021. Nejprve bude provedeno zkoumání závislosti odvětví, ve kterém společnost ZEMO, spol. s r.o. působí, na nejvýznamnějších makroekonomických ukazatelích. Tato závislost bude zhodnocena dle Pearsonova korelačního koeficientu.

### 5.1 PROGNOZA TRŽEB

Prognóza tržeb je základem pro sestavení finančního plánu. Společnost ZEMO, spol. s r.o. spadá svou činností do odvětví zemědělství. Proto byly pro prognózu tržeb použity celkové tržby odvětví A zemědělství, lesnictví, rybářství kategorizace CZ-NACE. Do těchto celkových tržeb spadají jak tržby za prodej zboží, tak i tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Pro účely předpovědi budoucích tržeb byla zjištěna závislost celkových tržeb odvětví na makroekonomických ukazatelích, kterými jsou hrubý domácí produkt, růst hrubého domácího produktu, deflátor hrubého domácího produktu, průměrná míra inflace, míra nezaměstnanosti, a dlouhodobé úrokové míry. U těchto makroekonomických ukazatelů a celkových tržeb odvětví byla použita data za období let 2010 až 2017.

*Tab. č. 20: Tržby ZEMO, spol. s r.o. a odvětví A klasifikace CZ-NACE a makroekonomické ukazatele spolu s Pearsonovým koeficientem (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů ZEMO, spol. s r.o., Ministerstvo financí, 2019, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)*

rok	Tržby ZEMO, spol. s r.o. (mil. Kč)	Tržby odvětví (mil. Kč)	HDP (mld. Kč)	HDP růst v %	Deflátor HDP	Průměrná inflace	Míra nezaměst. v %	Dlouhodobé úrokové sazby v % p.a.
2010	38 178	21 373 147	3 954	2,3	-1,5	1,5	7,3	3,7
2011	56 945	25 651 479	4 022	2,0	-0,2	1,9	6,7	3,7
2012	49 863	26 149 725	4 048	-0,8	1,4	3,3	7,0	2,8
2013	62 167	24 318 293	4 086	-0,7	1,7	1,4	7,0	2,1
2014	65 961	25 408 860	4 314	2,7	2,5	0,4	6,1	1,4
2015	66 453	29 149 590	4 596	5,3	1,2	0,3	5,1	0,6
2016	64 197	32 474 651	4 768	2,5	1,3	0,7	4,0	0,4
2017	53 027	32 005 945	5 047	4,4	1,4	2,5	2,9	1,0
Pearsonův koeficient			0,9171	0,4941	0,4521	-0,0710	-0,9097	-0,8016

Pearsonův koeficient může nabývat hodnot v rozmezí od -1 do 1. Jeho hodnota ukazuje sílu závislosti mezi jednotlivými veličinami. V tomto případě byla zkoumána závislost vždy mezi

tržbami odvětví a jednotlivými makroekonomickými veličinami. Nevyšší hodnoty nabývá Pearsonův koeficient v případě hrubého domácího produktu, kdy je jeho hodnota 0,9171.

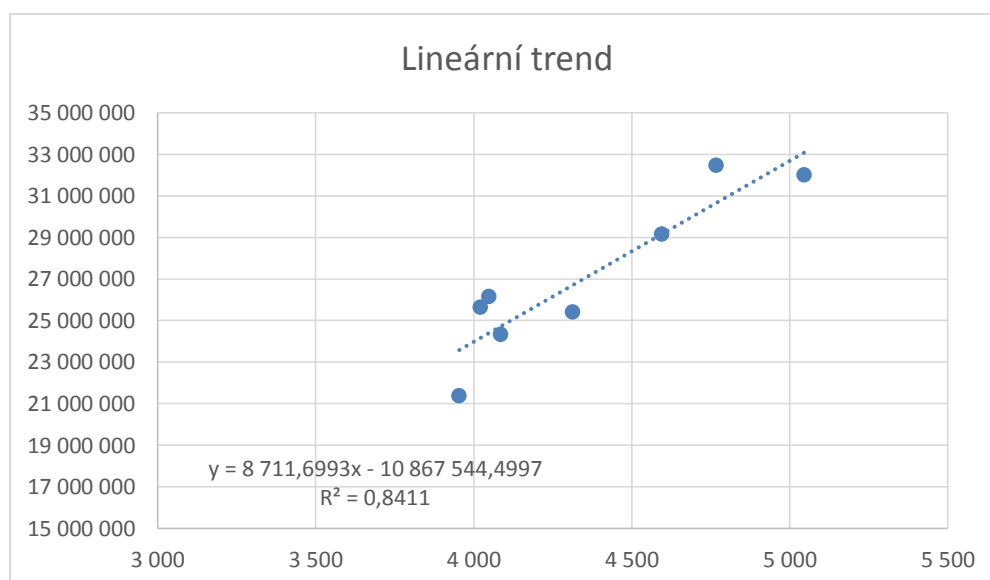
Dalším krokem pro stanovení prognózy tržeb je určení trendu, který nejlépe odpovídá vývoji celkových tržeb odvětví v závislosti na hrubém domácím produktu. Byly použity trendy: lineární, logaritmický, exponenciální a polynomický trend. K těmto trendům byl zároveň stanoven koeficient determinace, dle kterého byl vybrán nejvhodnější trend. V následující tabulce je přehled rovnic trendů, kde  $x$  = hrubý domácí produkt a  $y$  = tržby odvětví, a jejich koeficientů determinace.

Tab. č. 20: Rovnice a koeficienty determinace trendů (zdroj: vlastní zpracování).

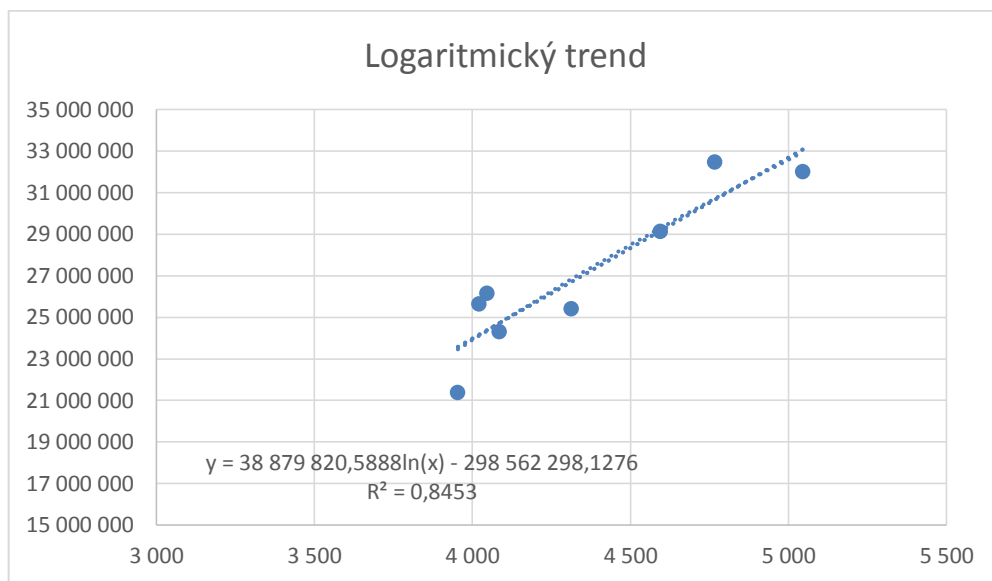
Trend	Rovnice	Koeficient determinace $R^2$
<b>Lineární</b>	$y = 8712x - 10867544$	0,8411
<b>Logaritmický</b>	$y = 3887981 \ln(x) - 298562298$	0,8453
<b>Exponenciální</b>	$y = 6751002e^{0,0003x}$	0,8145
<b>Polynomický</b>	$y = -3,14x^2 + 36787x - 73138453$	0,8494

Dle koeficientu determinace se jeví jako nejvhodnější použití polynomického trendu, dále pak logaritmický trend a lineární trend. Hodnoty koeficientů determinace těchto tří trendů jsou si velmi blízké. Nejnižší koeficient determinace má exponenciální trend, který se proto jeví jako nejméně vhodný pro stanovení prognózy tržeb a v další analýze nebude použit.

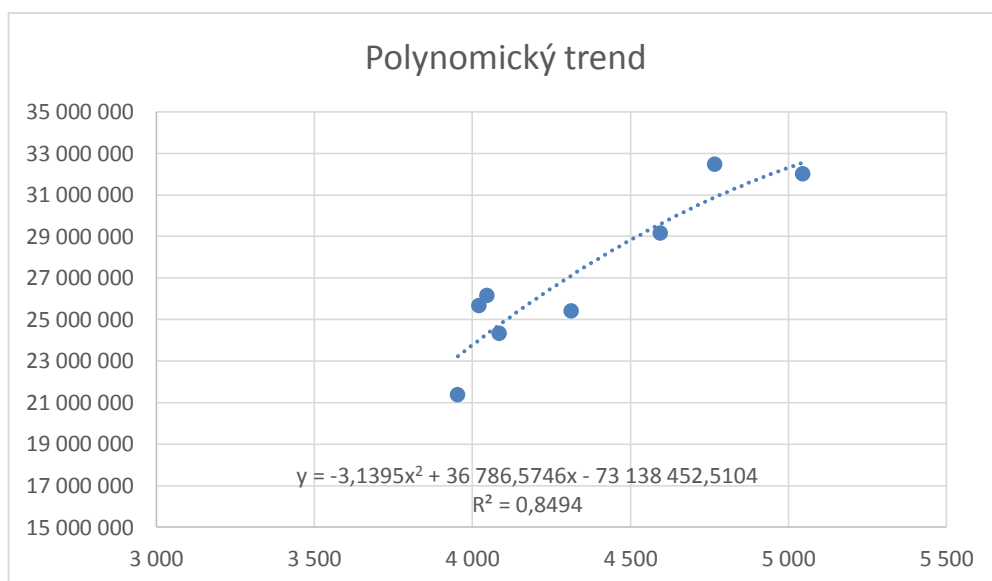
Graf č. 3: Lineární trend (zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 4: Logaritmický trend (zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 5: Polynomický trend (zdroj: vlastní zpracování)



Dále byly vypočítány tržby odvětví dle jednotlivých rovnic trendů a porovnány se skutečnými tržbami. Zároveň byla dopočítána předpověď celkových tržeb odvětví dle jednotlivých rovnic trendů za použití makroekonomické veličiny hrubý domácí produkt jako nezávislé proměnné.



*Tab. č. 21: Předpověď celkových tržeb odvětví na základě lineárního trendu, logaritmického trendu, polynomického trendu 2. stupně a polynomického trendu 3. stupně (zdroj: vlastní zpracování)*

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Tržby odvětví dle lineárního trendu	Tržby odvětví dle logaritmického trendu	Tržby odvětví dle polynomického trendu
2010	21 373 147	23 578 515	23 459 155	23 232 356
2011	25 651 479	24 170 910	24 122 117	24 031 079
2012	26 149 725	24 397 414	24 372 645	24 328 800
2013	24 318 293	24 728 459	24 735 921	24 756 296
2014	25 408 860	26 714 726	26 847 058	27 130 864
2015	29 149 590	29 171 425	29 308 960	29 616 308
2016	32 474 651	30 669 838	30 737 427	30 887 095
2017	32 005 945	33 100 402	32 948 408	32 553 389
2018	-	35 417 714	34 945 379	33 686 910
2019	-	37 830 855	36 921 354	34 395 090
2020	-	39 860 681	38 509 062	34 617 712
2021	-	39 860 681	38 509 062	34 617 712

Nejvíce pozitivní vývoj tržeb odvětví vychází při použití lineárního trendu, kdy tržby odvětví vykazují nejvyšší nárůst. Proto bude tento lineární trend použit pro sestavení optimistické varianty finančního plánu. Naopak nejnižší nárůst vykazují tržby odvětví při použití polynomického trendu, proto bude tento trend použit pro sestavení finančního plánu v pesimistické variantě. Tržní podíl společnosti ZEMO, spol. s r.o. byl stanoven jako podíl celkových tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. na celkových tržbách odvětví. Největší tržní podíl je v letech 2013 a 2014. Naopak nejnižšího tržního podílu společnost dosahuje v letech 2010 a 2017. Tempo růstu tržeb odvětví bylo vypočítáno jako podíl tržeb odvětví příslušného roku k tržbám roku minulého, pro předpokládané hodnoty let 2018 až 2021 byly využity předpovídané tržby dle lineárního trendu u optimistické varianty. Tempo růstu tržního podílu bylo stanoveno jako podíl tržního podílu příslušného roku k tržnímu podílu předchozího roku. Poté bylo z minulých hodnot vypočítáno průměrné tempo růstu tržního podílu, které je 1,006 a na základě tohoto průměrného tempa růstu byl dopočítán předpokládaný tržní podíl pro roky 2018 až 2021. Na základě takto vypočítaného předpokládaného tržního podílu a tržeb odvětví byly dopočítány předpovídané tržby společnosti ZEMO, spol. s r.o. v optimistické variantě a jejich tempo růstu. Tržby by měly růst v roce 2018 o 11,3 %, v roce 2019 o 7,4 %, v roce 2020 o 6 % a v roce 2021 o 0,6 %.

Tab. č. 23: Analýza tržního podílu a předpověď tržeb pro optimistickou variantu (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Tempo růstu tržeb odvětví	Tržby ZEMO, spol. s r.o. (v tis. Kč)	Tempo růstu tržeb ZEMO, spol. s r.o.	Tržní podíl	Tempo růstu tržního podílu
2010	21 373 147	-	38 178		0,179%	-
2011	25 651 479	1,200	56 945	1,492	0,222%	1,243
2012	26 149 725	1,019	49 863	0,876	0,191%	0,859
2013	24 318 293	0,930	62 167	1,247	0,256%	1,341
2014	25 408 860	1,045	65 961	1,061	0,260%	1,015
2015	29 149 590	1,147	66 453	1,007	0,228%	0,878
2016	32 474 651	1,114	64 197	0,966	0,198%	0,867
2017	32 005 945	0,986	53 027	0,826	0,166%	0,838
2018	35 417 714	1,107	59 026	1,113	0,167%	1,006
2019	37 830 855	1,068	63 419	1,074	0,168%	1,006
2020	39 860 681	1,054	67 216	1,060	0,169%	1,006
2021	39 860 681	1,000	67 613	1,006	0,170%	1,006

Pro pesimistickou variantu předpovídaných tržeb byl použit polynomický trend pro stanovení celkových tržeb odvětví. Tržby společnosti ZEMO, spol. s r.o. by dle této pesimistické varianty měly růst, ale s menším tempem růstu než v případě optimistické varianty. V roce 2018 by měly vzrůst o 5,9 % v roce 2019 by měly vzrůst o 2,7 % a v roce 2020 o 1,2 % a o 0,6 % v roce 2021.

Tab. č. 24: Analýza tržního podílu a předpověď tržeb pro pesimistickou variantu (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Tempo růstu tržeb odvětví	Tržby ZEMO, spol. s r.o. (v tis. Kč)	Tempo růstu tržeb ZEMO, spol. s r.o.	Tržní podíl	Tempo růstu tržního podílu
2010	21 373 147	-	38 178		0,179%	-
2011	25 651 479	1,200	56 945	1,492	0,222%	1,243
2012	26 149 725	1,019	49 863	0,876	0,191%	0,859
2013	24 318 293	0,930	62 167	1,247	0,256%	1,341
2014	25 408 860	1,045	65 961	1,061	0,260%	1,015
2015	29 149 590	1,147	66 453	1,007	0,228%	0,878
2016	32 474 651	1,114	64 197	0,966	0,198%	0,867
2017	32 005 945	0,986	53 027	0,826	0,166%	0,838
2018	33 686 910	1,053	56 141	1,059	0,167%	1,006
2019	34 395 090	1,021	57 660	1,027	0,168%	1,006
2020	34 617 712	1,006	58 375	1,012	0,169%	1,006
2021	34 617 712	1,000	58 720	1,006	0,170%	1,006

## 5.2 ANALÝZA A PROGNÓZA GENERÁTORŮ HODNOTY

Určení generátorů hodnoty je klíčové ke tvorbě finančního plánu. V této kapitole budou stanoveny generátory hodnoty, kterými jsou tržby, zisková marže, investice do pracovního

kapitálu a plán dlouhodobého majetku. Generátory hodnoty budou vždy stanoveny ve dvou variantách a to v optimistické a pesimistické variantě.

### **5.2.1 Tržby**

Tržby jsou předpovídaný v součtu pro tržby za prodej zboží, tak i tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Prognóza těchto tržeb vychází z předchozí kapitoly, kdy byla nejprve stanovena předpověď pro tržby odvětví na základě trendu závislosti těchto tržeb na makroekonomické veličině hrubý domácí produkt. Poté byl stanoven tržní podíl společnosti ZEMO, spol. s r.o. a jeho tempo růstu. Na základě průměrného tempa růstu tohoto tržního podílu byla stanovena předpověď vývoje tržního podílu pro předpovídané období let 2018 až 2021 a na základě tohoto byla dopočítána předpověď tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. pro období let 2018 až 2021. Byla stanovena optimistická a pesimistická varianta vývoje těchto tržeb. Optimistická varianta vychází z lineární rovnice trendu závislosti tržeb na hrubém domácím produktu, která předpověděla růst tržeb odvětví s vyšším tempem růstu. Pro pesimistickou variantu byla použita polynomická rovnice trendu závislosti tržeb na hrubém domácím produktu, která předpovídá růst tržeb odvětví s mnohem nižším tempem růstu. V následující tabulce je vývoj tržeb společnosti ZEMO spol. s r.o. za minulé období spolu s predikcí na roky 2018 až 2021 v optimistické a pesimistické variantě. Pro předpověď tržeb byla použita makroekonomická predikce hrubého domácího produktu dle Ministerstva financí pro roky 2018 – 2020. Pro rok 2021 nebyla dosud makroekonomická predikce stanovena, proto byla pro výpočet použita hodnota predikce z roku 2020 (Ministerstvo financí, 2019).

Tab. č. 25: Predikce tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. v optimistické a pesimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování).

Rok	Predikce tržeb ZEMO, spol. s r.o. (v tis. Kč)	
	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
2010	38 178	38 178
2011	56 945	56 945
2012	49 863	49 863
2013	62 167	62 167
2014	65 961	65 961
2015	66 453	66 453
2016	64 197	64 197
2017	53 027	53 027
2018	59 026	56 141
2019	63 419	57 660
2020	67 216	58 375
2021	67 613	58 720

### 5.2.2 Zisková marže

Zisková marže bude stanovena na základě výpočtu ziskové marže shora a ziskové marže zdola.

#### Zisková marže shora

Zisková marže shora byla stanovena jako podíl provozního výsledku hospodaření k celkovým tržbám společnosti ZEMO, spol. s r.o. za minulá období. Ze ziskové marže minulých období byla vypočítána průměrná zisková marže, která činí 0,224 a na základě které spolu s předpovídanými tržbami v optimistické a pesimistické variantě byl dopočítán provozní výsledek hospodaření rovněž pro optimistickou a pesimistickou variantu.

Tab. č. 26: Zisková marže shora a predikce provozního výsledku hospodaření společnosti ZEMO, spol. s r.o. (zdroj: vlastní zpracování).

Rok	Tržby ZEMO, spol. s r.o. (v tis. Kč)		Provozní VH (v tis. Kč)		Zisková marže	Tempo růstu	
	Optim.	Pesim.	Optim.	Pesim.		Optim.	Pesim.
2013	62 167	62 167	12 272	12 272	0,197		
2014	65 961	65 961	21 448	21 448	0,325	1,748	1,748
2015	66 453	66 453	22 075	22 075	0,332	1,029	1,029
2016	64 197	64 197	11 178	11 178	0,174	0,506	0,506
2017	53 027	53 027	4 848	4 848	0,091	0,434	0,434
2018	59 026	56 141	13 225	12 579	0,224	2,728	2,595
2019	63 419	57 660	14 210	12 919	0,224	1,074	1,027
2020	67 216	58 375	15 060	13 080	0,224	1,060	1,012
2021	67 613	58 720	15 149	13 157	0,224	1,006	1,006

Provozní výsledek hospodaření je ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. nejvyšší v roce 2014 a v roce 2015. poté následuje velký propad v letech 2016 a 2017. Optimistická i pesimistická varianta předpovídá více než dva a půl násobný nárůst provozního výsledku hospodaření oproti

slabému roku 2017. Obě varianty počítají s nárůstem objemu provozního výsledku hospodaření avšak s rozdílnými tempy tohoto růstu.

### **Zisková marže zdola**

Pro výpočet ziskové marže zdola byly nejprve určeny podíly jednotlivých položek podílejících se na provozním výsledku hospodaření na celkových tržbách společnosti ZEMO, spol. s r.o. Tyto položky jsou přidaná hodnota, osobní náklady, daně a poplatky, ostatní provozní položky, které zahrnují ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady, dále odpisy dlouhodobého hmotného majetku a dlouhodobého nehmotného majetku, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Poté z těchto podílů byl vypočítán jejich průměr, na základě kterého byly vyčísleny hodnoty těchto položek výkazu zisku a ztráty pro nadcházející období let 2018 až 2021. Pomocí těchto predikovaných hodnot jednotlivých položek byl dopočítán provozní výsledek hospodaření v optimistické a pesimistické variantě a zisková marže. Jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty v níže uvedené tabulce jsou v tis. Kč.

*Tab. č. 27: Predikce provozního výsledku hospodaření a ziskové marže zdola v optimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování).*

<b>Rok</b>	<b>Tržby ZEMO spol. s r.o. optim.</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>Ostatní provozní položky</b>	<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>Zůst. cena prodaného DM a materiálu</b>	<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>Provozní VH</b>
<b>2013</b>	62 167	18 734	10 728	711	12 093	7 507	263	654	12 272
<b>2014</b>	65 961	26 739	9 932	1 072	12 325	8 141	972	2 501	21 448
<b>2015</b>	66 453	29 574	9 986	751	11 491	9 794	1 838	3 379	22 075
<b>2016</b>	64 197	20 924	10 206	419	9 942	9 850	950	1 737	11 178
<b>2017</b>	53 027	13 279	10 213	401	10 733	10 426	33	1 909	4 848
<b>2018</b>	59 026	20 401	9 739	627	10 761	8 755	732	1 916	13 225
<b>2019</b>	63 419	21 919	10 464	673	11 562	9 406	787	2 059	14 210
<b>2020</b>	67 216	23 231	11 091	714	12 254	9 970	834	2 182	15 060
<b>2021</b>	67 613	23 369	11 156	718	12 327	10 028	839	2 195	15 149

Předpovídaný provozní výsledek hospodaření v optimistické variantě vypočítaný metodou ziskové marže zdola je shodný s předpovídaným provozním výsledkem hospodaření vypočítaným metodou ziskové marže shora. Zisková marže vypočítaná na základě těchto dvou metod je rovněž shodná a činí 0,224.

Dále byl proveden výpočet provozního VH a ziskové marže metodou zdola i pro pesimistickou variantu, kdy rovněž došlo k rovnosti predikovaného výsledku hospodaření i ziskové marže jako při výpočtu ziskové marže metodou zdola. V tabulce níže jsou opět položky výkazu zisku a ztráty uvedeny v tis. Kč.

Tab. č. 28: Predikce provozního výsledku hospodaření a ziskové marže zdola v pesimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování).

Rok	Tržby ZEMO spol. s r.o. pesim.	Přidaná hodnota	Osobní náklady	Daně a poplatky	Ostatní provozní položky	Odpisy DHM a DNM	Zůst. cena prodanéh o DM a materiálu	Tržby z prodeje DM a materiálu	Provozní VH
2013	62 167	18 734	10 728	711	12 093	7 507	263	654	12 272
2014	65 961	26 739	9 932	1 072	12 325	8 141	972	2 501	21 448
2015	66 453	29 574	9 986	751	11 491	9 794	1838	3 379	22 075
2016	64 197	20 924	10 206	419	9 942	9 850	950	1 737	11 178
2017	53 027	13 279	10 213	401	10 733	10 426	33	1 909	4 848
2018	56 141	19 404	9 263	596	10 235	8 327	697	1 823	12 579
2019	57 660	19 929	9 514	612	10 512	8 552	716	1 872	12 919
2020	58 375	20 176	9 632	620	10 643	8 658	724	1 895	13 080
2021	58 720	20 295	9 689	623	10 705	8 709	729	1 907	13 157

### 5.2.3 Investice do pracovního kapitálu

Pro prognózu položek pracovního kapitálu je vhodné použít metodu doby obratu, která je vhodnější než metoda podílu na tržbách. Nejprve je provedena prognóza doby obratu zásob, pohledávek a závazků, a to na základě průměrné hodnoty doby obratu za minulá období, tedy za roky 2013 až 2017.

Tab. č. 29: Doby obratu zásob, pohledávek a závazků za období 2013 až 2017 a jejich predikce na období 2018 až 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Doba obratu zásob	Doba obratu pohledávek	Doba obratu závazků
2013	164,86	3,57	15,39
2014	161,36	3,19	25,85
2015	181,41	6,61	20,70
2016	158,04	63,88	19,50
2017	153,89	39,63	10,76
2018	163,91	23,38	18,44
2019	163,91	23,38	18,44
2020	163,91	23,38	18,44
2021	163,91	23,38	18,44

Na základě výše uvedených dob obratu a denních tržeb, které vychází z predikovaných tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. v optimistické a pesimistické variantě byly vypočítány předpokládané hodnoty položek zásob, pohledávek a závazků. Položka peněžních prostředků byla stanovena na základě průměrné hodnoty okamžité likvidity z minulých let. Predikce ostatních aktiv a ostatních pasiv byla převzata z hodnoty roku 2017. V následující tabulce byly hodnoty zásob, pohledávek a krátkodobých závazků vypočítány na základě denních tržeb

vycházejících z optimistické varianty. Položka peníze byla stanovena také na základě optimistické varianty krátkodobých závazků. Výpočty těchto položek a čistého pracovního kapitálu tedy odpovídají optimistické variantě. Predikce ostatních aktiv a ostatních pasiv je stejná pro obě varianty – optimistickou i pesimistickou.

*Tab. č. 30: Predikce čistého pracovního kapitálu v optimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování).*

Rok	Zásoby	Pohledávky	Peníze	Ostatní aktiva	Krátkodobé závazky	Ostatní pasiva	ČPK
2013	28 324	613	135	2 010	2 679	104	28 299
2014	29 333	580	4 969	2 534	4 801	0	32 615
2015	33 094	1 207	5 622	4 321	3 977	82	40 185
2016	27 874	11 267	42	4 893	3 200	97	40 779
2017	22 569	5 812	486	10 406	1 440	10	37 823
2018	26 875	3 833	1 557	10 406	3 023	10	39 638
2019	28 875	4 119	1 673	10 406	3 248	10	41 815
2020	30 604	4 365	1 773	10 406	3 443	10	43 695
2021	30 785	4 391	3 814	10 406	3 463	10	45 923

V následující tabulce je provedena předpověď položek zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky na základě denních tržeb odpovídajících pesimistické variantě. Peníze byly predikovány na základě okamžité likvidity a predikovaných krátkodobých závazků v pesimistické variantě. Výsledná predikce čistého pracovního kapitálu tedy také odpovídá pesimistické variantě.

*Tab. č. 31: Predikce čistého pracovního kapitálu v pesimistické variantě (zdroj: vlastní zpracování).*

Rok	Zásoby	Pohledávky	Peníze	Ostatní aktiva	Krátkodobé závazky	Ostatní pasiva	ČPK
2013	28 324	613	135	2 010	2 679	104	28 299
2014	29 333	580	4 969	2 534	4 801	0	32 615
2015	33 094	1 207	5 622	4 321	3 977	82	40 185
2016	27 874	11 267	42	4 893	3 200	97	40 779
2017	22 569	5 812	486	10 406	1 440	10	37 823
2018	25 561	3 646	1 481	10 406	2 876	10	38 208
2019	26 253	3 745	1 521	10 406	2 953	10	38 962
2020	26 578	3 791	1 540	10 406	2 990	10	39 315
2021	26 736	3 814	1 549	10 406	3 008	10	49 487

#### 5.2.4 Plán dlouhodobého majetku

Společnost ZEMO, spol. s r.o. využívá ke své činnosti dlouhodobý majetek, který zahrnuje především dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se především o pozemky, kdy se jedná o půdu ve vlastnictví společnosti za účelem rostlinné výroby, dále stavby, které zahrnují budovu sídla společnosti, skladové prostory a prostory pro zemědělskou techniku a v neposlední řadě mezi dlouhodobý hmotný majetek patří i soubory movitých věcí, kdy jde především o stroje, dopravní prostředky a zemědělskou techniku. Dlouhodobý nehmotný majetek společnost vůbec nevlastní.

V následující tabulce je přehled investic do dlouhodobého majetku – pozemků. Jsou zde uvedeny meziroční změny v hodnotě pozemků, které představují roční investice do tohoto druhu dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že pozemky jsou neodepisovaný dlouhodobý majetek, jsou investice brutto shodné s investicemi netto.

Investice do pozemků jsou v posledních letech značně vyšší, než tomu bylo v letech 2001 až 2010. Jak již bylo zmíněno v Porterově modelu pěti sil v kapitole konkurence, je to z toho důvodu, že přibývá spekulantů na trhu se zemědělskými pozemky a zemědělské společnosti mají větší problém udržet si propachtované pozemky, proto je raději také kupují ve větší míře, než tomu bylo v minulosti.



*Tab. č. 32: Investice do dlouhodobého majetku – pozemky (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).*

<b>Rok</b>	<b>Pozemky (v tis. Kč)</b>	<b>Investice netto (v tis. Kč)</b>	<b>Odpisy (v tis. Kč)</b>	<b>Investice brutto (v tis. Kč)</b>
<b>2010</b>	3 621		0	
<b>2011</b>	6 971	3 350	0	3 350
<b>2012</b>	12 755	5 784	0	5 784
<b>2013</b>	20 052	7 297	0	7 297
<b>2014</b>	36 066	16 014	0	16 014
<b>2015</b>	39 305	3 239	0	3 239
<b>2016</b>	45 774	6 469	0	6 469
<b>2017</b>	51 624	5 850	0	5 850

V následující tabulce je uveden přehled dlouhodobého majetku – staveb a ročních investic do tohoto majetku. Stavby patří do odepisovaného dlouhodobého majetku, proto jsou zde uvedeny jak investice netto, tak i investice do tohoto typu majetku brutto, které zohledňují právě odpisy. Společnost do staveb příliš neinvestuje, investice do tohoto typu majetku nejsou pro společnost tak zásadní.

*Tab. č. 33: Investice do dlouhodobého majetku – stavby (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).*

<b>Rok</b>	<b>Stavby (v tis. Kč)</b>	<b>Investice netto (v tis. Kč)</b>	<b>Odpisy (v tis. Kč)</b>	<b>Investice brutto (v tis. Kč)</b>
<b>2010</b>	17 012		2 387	
<b>2011</b>	16 568	-444	1 826	1 382
<b>2012</b>	19 056	2 488	2 504	4 992
<b>2013</b>	18 443	-613	2 678	2 065
<b>2014</b>	18 723	280	2 500	2 780
<b>2015</b>	18 494	-229	2 799	2 570
<b>2016</b>	17 982	-512	2 677	2 165
<b>2017</b>	17 496	-486	3 217	2 731

Poslední tabulka s přehledem investic do dlouhodobého majetku se týká souboru movitých věcí, kde jsou rovněž znázorněny investice do tohoto typu majetku netto, dále roční odpisy a investice do souboru movitých věcí brutto. U tohoto typu majetku dochází k časté obměně z důvodu technologického pokroku, zejména u strojů a zemědělské techniky. Tento typ majetku je pro fungování společnosti zásadní.

*Tab. č. 34: Investice do dlouhodobého majetku – soubory movitých věcí (zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů).*

<b>Rok</b>	<b>Soubory movitých věcí (v tis. Kč)</b>	<b>Investice netto (v tis. Kč)</b>	<b>Odpisy (v tis. Kč)</b>	<b>Investice brutto (v tis. Kč)</b>
<b>2010</b>	24 647		3 458	
<b>2011</b>	32 735	8 088	3 608	11 696
<b>2012</b>	33 573	838	4 412	5 250
<b>2013</b>	33 254	-319	4 829	4 510
<b>2014</b>	42 235	8 981	5 641	14 622
<b>2015</b>	46 221	3 986	6 995	10 981
<b>2016</b>	48 181	1 960	7 173	9 133
<b>2017</b>	39 199	-8 982	7 209	-1 773

Na základě vypočítaných investic do dlouhodobého majetku netto je možné vypočítat koeficient náročnosti růstu tržeb, který je podílem součtu jednotlivých investic netto a přírůstku tržeb za celé období. Přírůstek tržeb za období let 2010 – 2017 byl 14 849 tis. Kč. Koeficient náročnosti růstu tržeb pro pozemky je 3,233, pro stavby má hodnotou 0,033 a koeficient náročnosti růstu tržeb pro soubory movitých věcí je 0,980. Na základě přírůstků tržeb za predikovaná období let 2018 až 2021 v optimistické a pesimistické variantě je poté možné stanovit předpovídané investice do dlouhodobého majetku pro toto následující období rovněž v optimistické a pesimistické variantě. Přírůstek tržeb za rok 2018 až 2021 je v optimistické variantě 14 189 tis. Kč a v pesimistické variantě je 5 348 tis. Kč. Odhad investic do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku znázorňuje následující tabulka.

*Tab. č. 35: Plán investic do dlouhodobého majetku v optimistické a pesimistické variantě v letech 2018 až 2021 (zdroj: vlastní zpracování).*

<b>Druh dlouhodobého hmotného majetku</b>	<b>Optimistická varianta (v tis. Kč)</b>	<b>Pesimistická varianta (v tis. Kč)</b>
<b>Pozemky</b>	47 153	18 404
<b>Stavby</b>	475	185
<b>Soubory movitých věcí</b>	14 294	5 579
<b>Celkem</b>	<b>61 922</b>	<b>24 169</b>

V případě optimistické varianty by měla společnost za roky 2018 až 2021 investovat do dlouhodobého majetku 61 922 tis. Kč. V případě pesimistické varianty 24 169 tis. Kč. Nejvíce by měla investovat do pozemků a souborů movitých věcí, naopak do staveb by investovat neměla skoro vůbec.

Výpočet budoucích hodnot pozemků je ze všech tří druhů majetků nejjednodušší, protože se jedná o neodepisovaný majetek a není tedy nutné počítat s odpisy. Dle optimistické varianty by společnost měla za čtyři roky celkem investovat do pozemků 47 153 tis. Kč, tj. ročně 11 788 tis. Kč. Pokud by výše stávajících pozemků byla ve výši na úrovni roku 2017, tedy 51 624 tis.

Kč, pak by v roce 2018 dosahovala celková výše pozemků hodnoty 63 412 tis. Kč. V roce 2019 by po další investici ve výši 11 788 tis. Kč celková výše hodnoty pozemků dosahovala 75 200 tis. Kč, v roce 2020 by dosahovala 86 988 tis. Kč a v roce 2021 by byla celková výše pozemků 98 776 tis. Kč.

V případě pesimistické varianty by došlo za čtyři roky k investicím ve výši 18 404 tis. Kč, což je 4 601 tis. Kč ročně. S ohledem na hodnotu původních pozemků by celková hodnota pozemků v roce 2018 byla 56 225 tis. Kč, v roce 2019 by pak dosahovala 60 826 tis. Kč, v roce 2020 by celková hodnota pozemků dosahovala 65 427 tis. Kč a v roce 2021 by celková hodnota pozemků byla 70 028 tis. Kč.

U dlouhodobého majetku – staveb je vypočítaná roční investice netto ve výši 119 tis. Kč v případě optimistické varianty. Na základě této netto investice byla dopočítána pomocí odpisu původního majetku investice brutto a pořizovací cena. Z pořizovací ceny poté byly dopočítány odpisy, které byly stanoveny jako podíl pořizovací ceny a počtu let, který se majetek odepisuje, tedy u staveb 30 let. Celkem by tedy měla hodnota staveb růst až na hodnotu 17 972 tis. Kč u optimistické varianty. U pesimistické varianty průměrná roční investice netto vychází 62 tis. Kč. Celková výše hodnoty staveb by tedy měla růst na částku 17 972 tis. Kč v roce 2021.

Tab. č. 36: Plán dlouhodobého majetku – stavby (zdroj: vlastní zpracování).

Rok		Původní majetek		Nový majetek				Odpisy celkem	Zůstatková cena celkem
		Odpis	Zůstatková cena	Investice netto	Investice brutto	Pořizovací cena	Odpis		
Optimistická varianta	2017	3 217	17 496	-	-	-	-	3 217	17 496
	2018	3 217	14 279	119	3 336	3 336	0	3 217	17 615
	2019	3 217	11 062	119	3 447	6 783	111	3 328	17 734
	2020	3 217	7 845	119	7 009	13 792	226	3 554	17 853
	2021	3 217	4 628	119	14 252	28 044	460	4 014	17 972
Pesimistická varianta	2017	3 217	17 496	-	-	-	-	3 217	17 496
	2018	3 217	14 279	62	3 279	3 279	0	3 217	17 558
	2019	3 217	11 062	62	3 388	6 667	109	3 326	17 620
	2020	3 217	7 845	62	6 889	13 556	222	3 548	17 682
	2021	3 217	4 628	62	14 008	27 564	452	4 000	17 744

U souboru movitých věcí vychází průměrná investice do tohoto majetku ve výši 14 294 tis. Kč v případě optimistické varianty a 5 579 tis. Kč v případě pesimistické varianty. U souboru movitých věcí byla pro výpočet odpisu použita doba odpisování 6 let.

Tab. č. 37: Plán dlouhodobého majetku – soubor movitých věcí (zdroj: vlastní zpracování).

	Původní majetek	Nový majetek		
--	-----------------	--------------	--	--

Rok		Odpis	Zůstatková cena	Investice netto	Investice brutto	Pořizovací cena	Odpis	Odpisy celkem	Zůstatková cena celkem
Optimistická varianta	2017	7 209	39 199	-	-	-	-	7 209	39 199
	2018	7 209	31 990	3 573	10 782	10 782	0	7 209	42 772
	2019	7 209	24 781	3 573	12 579	23 361	1 797	9 006	46 345
	2020	7 209	17 572	3 573	27 255	50 616	3 894	12 900	49 918
	2021	7 209	10 363	3 573	59 052	109 668	8 436	21 336	53 491
Pesimistická varianta	2017	7 209	39 199	-	-	-	-	7 209	39 199
	2018	7 209	31 990	1 395	8 604	8 604	0	7 209	40 594
	2019	7 209	24 781	1 395	10 038	18 642	1 434	8 643	41 989
	2020	7 209	17 572	1 395	21 749	40 391	3 107	11 750	43 384
	2021	7 209	10 363	1 395	47 123	87 514	6 732	18 482	44 779

### 5.3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

V této části bude navržen finanční plán na období let 2018 až 2021, který bude odpovídat optimistické variantě. Bude tedy vycházet z plánovaných tržeb, které byly stanoveny na základě analýzy tržeb odvětví v optimistické variantě. Návrh finančního plánu bude v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánu peněžních toků.

#### 5.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Položka **obchodní marže** se skládá z tržeb za prodej zboží a z nákladů vynaložených na prodané zboží. Jelikož jsou tyto položky ve společnosti ZEMO, spol. s r.o. v nevýznamných částkách, bude obchodní marže naplánována na základě procentuálního podílu na tržbách.

**Výkony** zahrnují položku tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a jsou významnou položkou pro společnost ZEMO, spol. s r.o. Byly naplánovány stejným způsobem, tedy stanovením jejich podílu na celkových tržbách a dopočítáním jejich průměrného podílu. Na základě předpovídaných tržeb a průměrným podílem výkonů na celkových tržbách byly dopočítány hodnoty výkonů v letech 2018 až 2021.

**Výkonová spotřeba** stejně jako výkony nejvíce souvisí s výrobní činností společnosti. Její plánování bylo provedeno stejným způsobem jako v předchozích dvou případech, tedy procentním podílem na tržbách.

**Přidaná hodnota** byla naplánována stejně jako v předchozích případech tedy procentním podílem na tržbách. Přidaná hodnota se stanoví odečtením výkonové spotřeby od součtu obchodní marže a výkonů.

**Osobní náklady** stejně jako **daně a poplatky** jsou stanoveny opět pomocí jejich průměrného podílu na tržbách za roky 2013 až 2017 a jeho vynásobením s předpokládanými tržbami společnosti.

**Odpisy** byly naplánovány již v kapitole o analýze a prognóze generátorů hodnoty v plánu dlouhodobého majetku. Proto bude naplánovaná výše hodnot odpisů převzata z těchto údajů.

Dále byly naplánovány ostatní položky vstupující do provozního výsledku hospodaření, jako jsou **tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady**. Všechny tyto položky byly naplánovány rovněž jako průměrný podíl na tržbách vynásobený předpovídanými tržbami.

**Provozní výsledek hospodaření** je poté získán jako součet položek přidaná hodnota, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a ostatních provozních výnosů, od kterých jsou odečteny položky osobní náklady, daně a poplatky, odpisy, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu a ostatních provozních nákladů.

**Finanční výsledek hospodaření** je plánován pomocí položek výnosové úroky, nákladové úroky, ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady. **Výnosové úroky, ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady** byly plánovány na úrovni posledního roku, tedy roku 2017 ve stejné výši pro všechny predikované roky 2018 až 2021. Položka **nákladové úroky** byla zjištěna jako průměrná úroková sazba zjištěná z úrokových sazeb jednotlivých let 2013 až 2017 získaných jako poměr nákladových úroků k bankovním úvěrům. Touto průměrnou sazbou, která je 3,03 % byla poté vynásobena předpokládaná výše bankovních úvěrů pro následující období let 2018 až 2021.

**Mimořádný výsledek hospodaření** byl naplánovaný na všechna predikovaná období na hodnotu 0.

**Výsledek hospodaření před daní** byl stanoven jako součet provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření. Poté byla stanovena **daň**, která se předpokládá pro predikované roky 2018 až 2021 ve výši 19 %. Odečtením daně od celkového výsledku hospodaření před daní dostaneme **výsledek hospodaření za běžnou činnost**.

*Tab. č. 38: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).*

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
Obchodní marže	31	33	35	35

Výkony	57 744	62 041	65 756	66 144
Výkonová spotřeba	37 373	40 154	42 558	42 810
Přidaná hodnota	20 401	21 919	23 231	23 369
Osobní náklady	9 739	10 464	11 091	11 156
Daně a poplatky	627	673	714	718
Odpisy	10 426	14 068	18 300	25 350
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 400	2 578	2 733	2 749
Zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu	732	787	834	839
Ostatní provozní výnosy	21 495	23 095	24 477	24 622
Ostatní provozní náklady	10 734	11 533	12 223	12 295
Provozní výsledek hospodaření	12 037	10 067	7 280	381
Výnosové úroky	3	3	3	3
Nákladové úroky	1 802	2 649	3 573	3 633
Ostatní finanční výnosy	382	382	382	382
Ostatní finanční náklady	76	76	76	76
Finanční výsledek hospodaření	-1 493	-2 340	-3 264	-3 324
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	10 545	7 727	4 017	-2 943
Daň	2 004	1 468	763	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 541	6 259	3 253	-2 943

### 5.3.2 Plánovaná rozvaha

Nejprve budou naplánována aktiva společnosti, která se skládají z dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení.

#### *Aktiva*

Položky **dlouhodobého majetku** budou naplánovány dle údajů z kapitoly analýza a prognóza generátorů hodnoty. Jde o položky, pozemky, stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek byl naplánován na hodnotu roku 2017. Dlouhodobý finanční majetek byl v celém období let 2013 až 2017 s výjimkou roku 2016 nulový, proto byl naplánován i na nadcházející období na hodnotu 0.

**Oběžná aktiva** zahrnují položky zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Tyto položky byly naplánovány z kapitoly analýza a prognóza generátorů hodnoty a v souvislosti s výkazem peněžních toků a do rozvahy jsou z tohoto převzaty.

**Časové rozlišení** bylo naplánováno na hodnotu roku 2017 po celé další predikované období.

#### *Pasiva*

Mezi položky **vlastního kapitálu** patří základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku, které byly naplánovány na úrovni hodnoty z roku 2017. Výsledek hospodaření minulých let je naplánován jako součet výsledku hospodaření minulých let z minulého roku a výsledku

hospodaření minulého roku, který je snížen o vyplácené podíly na zisku, které společnost stanovila na hodnotu 2,5 milionů Kč ročně. Běžný výsledek hospodaření byl převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty.

**Cizí zdroje** byly plánovány pomocí položek dlouhodobých závazků, které byly naplánovány na hodnotu roku 2017. Hodnota krátkodobých závazků byla převzata z naplánovaných hodnot v kapitole analýza a prognóza generátorů hodnoty. Položky bankovních úvěrů a výpomocí zahrnující bankovní úvěry dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry. Vzhledem k předpokládaným investicím v predikovaných letech do dlouhodobého majetku především pozemků, samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí byly jak dlouhodobé, tak krátkodobé bankovní úvěry na předpokládané roky těmto investicím přizpůsobeny. Předpokládá se tedy zvyšování zadluženosti v souvislosti s investicemi do dlouhodobého majetku.

**Časové rozlišení** je opět naplánováno dle hodnoty z roku 2017.

*Tab. č. 39: Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).*

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
<b>AKTIVA</b>	<b>167 513</b>	<b>185 650</b>	<b>203 246</b>	<b>218 713</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>126 028</b>	<b>141 508</b>	<b>156 988</b>	<b>172 468</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	0	
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	126 028	141 508	156 988	172 468
<b>Pozemky</b>	63 412	75 200	86 988	98 776
<b>Stavby</b>	17 615	17 734	17 853	17 972



Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	42 772	46 345	49 918	53 491
Nedokončený dlouhodobý majetek	2 229	2 229	2 229	2 229
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžný majetek</b>	<b>31 079</b>	<b>33 736</b>	<b>35 852</b>	<b>35 839</b>
Zásoby	26 875	28 875	30 604	30 785
Pohledávky	3 833	4 119	4 365	4 391
Krátkodobý finanční majetek	371	742	883	663
Časové rozlišení	10 406	10 406	10 406	10 406
<b>PASIVA</b>	<b>167 869</b>	<b>186 006</b>	<b>203 602</b>	<b>219 069</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>111 639</b>	<b>117 550</b>	<b>120 952</b>	<b>116 372</b>
Základní kapitál	1 350	1 350	1 350	1 350
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	135	135	135	135
Výsledek hospodaření minulých let	101 257	107 654	113 565	116 967
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 897	8 411	5 901	-2 080
<b>Cizí zdroje</b>	<b>56 220</b>	<b>68 445</b>	<b>82 640</b>	<b>102 687</b>
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	8 197	8 197	8 197	8 197
Krátkodobé závazky	3 023	3 248	3 443	2990
Bankovní úvěry a výpomoci	45 000	57 000	71 000	91 500
Dlouhodobé bankovní úvěry	33 750	45 600	57 510	73 200
Krátkodobé bankovní úvěry	11 250	11 400	13 490	18 300
Časové rozlišení	10	10	10	10

### 5.3.3 Plánovaný výkaz cash flow

V plánovaném výkaze cash flow jsou zachyceny peněžní toky rozděleny na provozní peněžní toky, investiční a finanční. Z těch je poté dopočítáno celkové cash flow a stav peněžních prostředků na konci období. Ten se poté promítá do rozvahy do položky krátkodobý finanční majetek.

Do **provozního cash flow** se promítají úpravy o nepeněžní operace, což představují odpisy a změna rezerv, které jsou však nulové. Dále se zde promítají úpravy oběžných aktiv, které zahrnují změnu stavu pohledávek, krátkodobých závazků a úvěrů a zásob.

**Investiční cash flow** zahrnuje změnu stálých aktiv, kde je zohledněná změna na základě zvýšení dlouhodobého majetku spolu s ohledem na odpisy.

Do **finančního cash flow** je zahrnuta změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů a vyplácené podíly na zisku.

**Celkové cash flow** potom tvoří součet provozního, investičního a finančního cash flow. Na základě takto dopočítaného celkové cash flow a počátečního stavu peněžních prostředků je získán stav peněžních prostředků na konci období, který představuje v rozvaze krátkodobý finanční majetek. Stav peněžních prostředků na konci období z důvodu vysokých investic do



dlouhodobého majetku vycházel záporný. Proto byly pro společnost naplánovány bankovní úvěry ve vyšších částkách tak, aby jimi mohly být financovány investice do dlouhodobého majetku a nedošlo k zápornému stavu peněžních prostředků na konci období.

Tab. č. 40: Plánované cash flow – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
Stav peněžních prostředků na počátku období	486	371	742	883
VH za účetní období	8 897	8 411	5 901	-2 080
Úpravy o nepeněžní operace	10 426	12 334	16 454	25 350
Odpisy	10 426	12 334	16 454	25 350
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	
Úpravy oběžných aktiv	4 893	-1 910	309	4 150
Změna stavu pohledávek	1 979	-285	-247	-26
Změna stavu krátkodobých závazků a úvěrů	7 220	375	2 284	4 357
Změna stavu zásob	-4 306	-2 000	-1 729	-181
Provozní cash flow	24 216	18 835	22 664	27 420
Změna stálých aktiv	-25 906	-27 814	-31 934	-40 830
Investiční cash flow	-25 906	-27 814	-31 934	-40 830
Změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů	4 075	11 850	11 910	15 690
Podíly na zisku	-2 500	-2 500	-2 500	-2 500
Finanční cash flow	1 575	9 350	9 410	13 190
Celkové cash flow	-115	371	140	-220
Stav peněžních prostředků na konci období	371	742	883	663

## 5.4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU – PESIMISTICKÁ VARIANTA

Východiskem pro sestavení finančního plánu v pesimistické variantě jsou plánované tržby v pesimistické variantě, které byly stanoveny v kapitole prognóza tržeb. Stejně jako pro optimistickou verzi bude naplánován výkaz zisku a ztráty, rozvaha a plán peněžních toků pro pesimistickou variantu.

### 5.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Jednotlivé položky plánovaného výkazu zisku a ztráty jsou naplánovány stejně jako v případě plánovaného výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě s tím rozdílem, že se u pesimistické varianty vychází z předpovědi tržeb pro pesimistickou variantu.

Tab. č. 41: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
Obchodní marže	29	30	30	30
Výkony	54 921	56 407	57 107	57 444

<b>Výkonová spotřeba</b>	35 546	36 508	36 961	37 179
<b>Přidaná hodnota</b>	19 404	19 929	20 176	20 295
<b>Osobní náklady</b>	9 263	9 514	9 632	9 689
<b>Daně a poplatky</b>	596	612	620	623
<b>Odpisy</b>	10 426	11 969	15 298	22 482
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	2 282	2 344	2 373	2 387
<b>Zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu</b>	697	716	724	729
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	20 444	20 998	21 258	21 384
<b>Ostatní provozní náklady</b>	10 209	10 485	10 615	10 678
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	10 940	9 975	6 918	-135
<b>Výnosové úroky</b>	3	3	3	3
<b>Nákladové úroky</b>	1 060	1 120	1 241	1 529
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	382	382	382	382
<b>Ostatní finanční náklady</b>	76	76	76	76
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-751	-811	-932	-1 220
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0	0	0	0
<b>Celkový výsledek hospodaření před daní</b>	10 189	9 163	5 985	-1 355
<b>Daň</b>	1 936	1 741	1 137	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	8 253	7 422	4 848	-1 355

Provozní výsledek hospodaření dosahuje v případě optimistické varianty kladných hodnot pro všechny předpovídané roky. V případě pesimistické varianty dosahuje kladných hodnot pro roky 2018 až 2020. Pro rok 2021 je předpovídán záporný výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření dosahuje vyšších hodnot pro optimistickou variantu finančního plánu. Finanční výsledek hospodaření je pro optimistickou i pesimistickou variantu záporný. V případě optimistické varianty je finanční výsledek hospodaření nižší než v případě pesimistické varianty a to proto, že u optimistické varianty společnost plánuje vyšší investice do dlouhodobého majetku, které budou kryty bankovními úvěry. Kvůli tomu je pro optimistickou variantu naplánován vyšší objem nákladových úroků, který se do finančního výsledku hospodaření takto promítá. Výsledek hospodaření je vyšší pro roky 2018 až 2020 u optimistické varianty. Pro rok 2021 dosahuje záporné hodnoty u obou variant.

#### 5.4.2 Plánovaná rozvaha

Jednotlivé položky rozvahy pro pesimistickou variantu finančního plánu jsou naplánovány stejným způsobem jako pro optimistickou variantu s tím rozdílem, že se vychází z předpovídaných tržeb pro pesimistickou variantu a položky převzaté v kapitoly analýzy a prognózy generátorů hodnoty jsou rovněž převzaté z údajů pro pesimistickou variantu plánu.

Tab. č. 42: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
<b>AKTIVA</b>	<b>156 722</b>	<b>163 722</b>	<b>170 106</b>	<b>175 769</b>
Dlouhodobý majetek	116 606	122 664	128 722	134 780
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	116 606	122 664	128 722	134 780
Pozemky	56 225	60 826	65 427	70 028
Stavby	17 558	17 620	17 682	17 744
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	40 594	41 989	43 384	44 779
Nedokončený dlouhodobý majetek	2 229	2 229	2 229	2 229
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžný majetek	29 710	30 652	30 978	30 583
Zásoby	25 561	26 253	26 578	26 736
Pohledávky	3 646	3 745	3 791	3 814
Krátkodobý finanční majetek	502	654	609	33
Časové rozlišení	10 406	10 406	10 406	10 406
<b>PASIVA</b>	<b>156 722</b>	<b>163 722</b>	<b>170 106</b>	<b>175 769</b>
Vlastní kapitál	110 639	115 561	117 909	114 064
Základní kapitál	1 350	1 350	1 350	1 350
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	135	135	135	135
Výsledek hospodaření minulých let	100 901	106 654	111 576	113 934
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 253	7 422	4 848	-1 355
Cizí zdroje	46 073	48 150	52 187	61 705
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	8 197	8 197	8 197	8 197
Krátkodobé závazky	2 876	2 953	2 990	3 008
Bankovní úvěry a výpomoci	35 000	37 000	41 000	50 500
Dlouhodobé bankovní úvěry	26 250	28 120	31 980	39 390
Krátkodobé bankovní úvěry	8 750	8 880	9 020	11 110
Časové rozlišení	10	10	10	10

V případě optimistické varianty finančního plánu se bilanční suma zvyšuje mnohem více pro předpokládané roky než pro případ pesimistické varianty. Je to způsobeno především tím, že pro optimistickou variantu plánu jsou naplánované vyšší investice do dlouhodobého majetku, které zvyšují hodnoty aktiv. Tyto investice do dlouhodobého majetku jsou naplánovány, že budou financovány cizími zdroji, především bankovními úvěry, které stejně tak zvyšují hodnotu pasiv.

### 5.4.3 Plánovaný výkaz cash flow

Plán peněžních toků je počítán stejným způsobem jako pro optimistickou variantu plánu s tím rozdílem, že byly využity položky z plánovaných výkazů pro pesimistickou variantu.

Tab. č. 43: Plánované cash flow – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).

Položka	2018 (v tis. Kč)	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
Stav peněžních prostředků na počátku období	486	502	654	609
VH za účetní období	8 253	7 422	4 848	-1 355
Úpravy o nepeněžní operace	10 426	11 969	15 298	22 482
Odpisy	10 426	11 969	15 298	22 482
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	3 746	-582	-195	1 927
Změna stavu pohledávek	2 166	-99	-46	-23
Změna stavu krátkodobých závazků a úvěrů	4 573	208	177	2 108
Změna stavu zásob	-2 992	-692	-326	-158
Provozní cash flow	22 425	18 809	19 951	23 054
Změna stálých aktiv	-16 484	-18 027	-21 356	-28 540
Investiční cash flow	-16 484	-18 027	-21 356	-28 540
Změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů	-3 425	1 870	3 860	7 410
Podíly na zisku	-2 500	-2 500	-2 500	-2 500
Finanční cash flow	-5 925	-630	1 360	4 910
Celkové cash flow	-5 925	-630	1 360	4 910
Stav peněžních prostředků na konci období	16	152	-45	-576

V případě optimistické varianty je provozní cash flow výrazně vyšší pro všechny předpovídané roky než pro pesimistickou variantu. Investiční cash flow je pro optimistickou i pesimistickou variantu záporné. Nižších hodnot dosahuje v případě optimistické varianty. Je to z tohoto důvodu, že pro optimistickou variantu jsou naplánovány výrazně vyšší investice do dlouhodobého majetku. Finanční cash flow je vyšší pro optimistickou variantu a to z důvodu vyšších dlouhodobých bankovních úvěrů, které byly naplánovány k financování investic do dlouhodobého majetku. Stejně jako v případě optimistické varianty byly bankovní úvěry naplánovány ve vyšších hodnotách než v roce 2017, aby nevycházel stav peněžních prostředků na konci období v záporné hodnotě.

## 5.5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

V této kapitole bude provedeno zhodnocení obou variant finančního plánu, které bude provedeno prostřednictvím finanční analýzy.

### 5.5.1 Finanční analýza

Zhodnocení obou variant finančního plánu bude provedeno na základě poměrových ukazatelů finanční analýzy, tedy ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a na základě analýzy soustav ukazatelů, konkrétně Altmanova modelu a Indexu IN05.

### Ukazatelé rentability

Pro optimistickou i pesimistickou variantu finančního plánu byly vypočítány ukazatele rentability: rentabilita vloženého kapitálu (ROI), rentabilita celkových vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tab. č. 44: Ukazatelé rentability pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
ROI	7,84%	5,88%	3,90%	0,19%	7,54%	6,57%	4,38%	-0,08%
ROA	7,19%	5,42%	3,58%	0,17%	0,70%	0,61%	0,41%	-0,08%
ROE	7,65%	5,32%	2,69%	-2,53%	7,46%	5,78%	4,11%	-1,19%
ROS	14,47%	9,87%	4,84%	-4,35%	14,70%	12,87%	8,30%	-2,31%
ROCE	7,11%	5,6%	3,82%	0,36%	6,80%	5,95%	4,06%	0,11%

Ukazatelé rentability dosahují srovnatelných hodnot pro obě varianty finančního plánu. Ve srovnání s ukazateli pro rok 2017 měla by být na tom dle finančního plánu společnost, co se týče rentability, pro rok 2018 a 2019 lépe. V případě pesimistické varianty by na tom společnost měla být lépe než v roce 2017 i v roce 2020. Pro rok 2017 byla hodnota rentabilita vloženého kapitálu 3,40 %, rentabilita celkových vložených aktiv 3,24 %, rentabilita vlastního kapitálu 3,21 %, rentabilita tržeb 6,38 % a rentabilita dlouhodobých zdrojů 3,19 %.

### Ukazatelé likvidity

Pro zhodnocení likvidity byly vypočítány poměrové ukazatele likvidity, kterými jsou okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Tab. č. 45: Ukazatelé likvidity pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,18	0,23	0,26	0,22	0,17	0,22	0,20	0,01
Pohotová likvidita	2,08	1,50	1,52	1,69	1,44	1,49	1,47	1,28
Běžná likvidita	15,36	10,39	10,41	11,99	10,85	10,33	10,38	10,18

U okamžité likvidity společnost dosahuje lepších hodnot v případě optimistické varianty plánu v roce 2018 v dalších dvou predikovaných letech v případě pesimistické varianty plánu. Ani v jednom z případů nedosahuje doporučených hodnot pro tento ukazatel, které jsou 0,90 až 1,10. Velmi nízkých hodnot s výjimkou roku 2015 dosahovala společnost u tohoto ukazatele i v analyzovaných letech v rámci finanční analýzy.

U pohotové likvidity se společnost nachází v doporučených hodnotách ve všech predikovaných letech v pesimistické variantě a v roce 2020 u optimistické varianty, v ostatních letech se hodnoty tohoto ukazatele doporučeným hodnotám blíží. U běžné likvidity společnost dosahuje vysokých hodnot v případě optimistické a pesimistické varianty, jejichž hodnoty jsou si velmi blízké.

### Ukazatelé aktivity

Pro zhodnocení obou variant finančního plánu byly vypočítány ukazatelé aktivity, kterými jsou obrat aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Tab. č. 46: Ukazatelé aktivity pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
<b>Obrat aktiv</b>	0,35	0,34	0,33	0,31	0,36	0,35	0,34	0,33
<b>Obrat stálých aktiv</b>	0,47	0,45	0,43	0,39	0,48	0,47	0,45	0,44
<b>Obrat zásob</b>	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
<b>Doba obratu zásob</b>	163,91	163,91	163,91	163,91	163,91	163,91	163,91	163,91
<b>Doba obratu pohledávek</b>	23,38	23,38	23,38	23,38	23,38	23,38	23,38	23,38
<b>Doba obratu závazků</b>	12,61	18,85	18,85	16,27	18,85	18,85	18,84	18,85

Hodnoty ukazatelů aktivity jsou si v obou verzích finančního plánu velmi podobné. Hodnoty obratu stálých aktiv vycházejí lépe u pesimistické varianty a to z toho důvodu, že v optimistické verzi finančního plánu jsou plánovány vyšší investice do dlouhodobého majetku. Hodnoty obratu zásob jsou vyšší pro pesimistickou variantu plánu.

### Ukazatelé zadluženosti

Pro zhodnocení zadluženosti u obou verzí finančního plánu byly vypočítány ukazatele celková zadluženost, kvóta vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti, úrokové krytí, dlouhodobá zadluženost a celková zadluženost.

Tab. č. 47: Ukazatelé zadluženosti pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
<b>Celková zadluženost</b>	0,34	0,37	0,41	0,47	0,29	0,29	0,31	0,35
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	0,67	0,63	0,60	0,53	0,71	0,71	0,69	0,65

<b>Koeficient zadluženosti</b>	0,50	0,58	0,68	0,88	0,42	0,42	0,44	0,54
<b>Úrokové krytí</b>	21,40	6,68	3,80	2,04	21,41	6,68	3,80	2,04
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	0,25	0,29	0,32	0,37	0,22	0,22	0,24	0,27
<b>Běžná zadluženost</b>	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02

Celková zadluženost je pro optimistickou variantu vyšší a to proto, že je plánován vyšší objem bankovních úvěrů pro krytí investic do dlouhodobého majetku. Kvóta vlastního kapitálu, tedy podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti je vyšší pro pesimistickou variantu finančního plánu. Pro optimistickou variantu se hodnota tohoto ukazatele snižuje a to z důvodu vyššího objemu bankovních úvěrů. Koeficient zadluženosti vyjadřuje podíl cizího a vlastního kapitálu a je zřejmé, že rovněž kvůli bankovním úvěrům je tento podíl pro optimistickou verzi finančního plánu vyšší. Ukazatel úrokového krytí je pro obě varianty finančního plánu téměř stejný. Dlouhodobá zadluženost značí podíl financování aktiv dlouhodobým kapitálem, vyšší hodnoty jsou naplánovány pro optimistickou verzi finančního plánu. Ukazatel běžné zadluženosti je v případě optimistické i pesimistické varianty velmi nízký, což značí, že společnost k financování aktiv bude využívat krátkodobý kapitál ve velmi malé míře.

#### **Altmanův model**

Dle vypočítané hodnoty Z tohoto modelu je možné určit, zda je podnik ohrožen bankrotem.

*Tab. č. 48: Altmanův model pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).*

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
<b>X1</b>	0,17	0,16	0,16	0,15	0,17	0,17	0,17	0,16
<b>X2</b>	0	0,63	0,60	0,53	1,36	1,44	1,45	0,53
<b>X3</b>	0,07	0,05	0,04	0,00	0,07	0,06	0,04	0,00
<b>X4</b>	1,99	1,72	1,46	1,13	2,40	2,40	2,56	1,84
<b>X5</b>	0,35	0,34	0,33	0,31	0,35	0,35	0,34	0,33
<b>Z</b>	<b>1,42</b>	<b>1,24</b>	<b>1,07</b>	<b>0,81</b>	<b>1,60</b>	<b>1,56</b>	<b>1,43</b>	<b>1,12</b>

U optimistické varianty se podnik pohybuje v šedé zóně v letech 2018 a 2019, v dalších je již v pásmu bankrotu a může být tedy ohrožen bankrotem. U pesimistické varianty je toto riziko pouze v roce 2021, jinak se nachází v šedé zóně, kdy nelze říct, že prosperuje, avšak není ani ohrožen bankrotem.

## Index IN05

Dle hodnot indexu IN05 můžeme stanovit finanční zdraví podniku.

Tab. č. 49: Index IN05 pro obě varianty finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování).

	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
<b>X1</b>	2,98	2,71	2,46	2,13	3,40	3,40	3,26	2,85
<b>X2</b>	6,68	3,80	2,04	0,11	10,32	8,90	5,58	-0,09
<b>X3</b>	0,07	0,05	0,04	0	0,07	0,06	0,85	0,85
<b>X4</b>	0,49	0,78	0,77	0,74	0,50	0,83	0,85	0,85
<b>X5</b>	2,34	1,09	0,89	0,60	2,56	2,59	2,28	2,17
<b>IN05</b>	<b>1,25</b>	<b>1,09</b>	<b>0,90</b>	<b>0,59</b>	<b>1,47</b>	<b>1,45</b>	<b>1,22</b>	<b>0,74</b>

U hodnot nižších než 0,9, což vychází pro optimistickou variantu v pro rok 2021, je zde pravděpodobnost 97 %, že společnost zbankrotuje a pravděpodobnost 76 %, že nebude vytvářet hodnotu. Ve zbylých letech pro obě varianty finančního plánu se společnost nachází v pásmu mezi 0,9 a 1,6, kdy je zde pravděpodobnost bankrotu 50 % a pravděpodobnost toho, že nebude podnik vytvářet zisk 76 %. Ve srovnání s roky 2013 až 2017 vychází hodnoty tohoto indexu pro předpovídané roky hůře.

### 5.5.2 Přínos finančního plánu

Obě varianty finančního plánu budou pro společnost ZEMO, spol. s r.o. přínosem zejména pro budoucí představu o vývoji podniku. V odvětví zemědělské činnosti je současně době velkým tématem rostoucí cena zemědělských pozemků a konkurenční boj v oblasti pachtovného. Tato situace velmi ovlivňuje podnikání v rostlinné výrobě a zemědělské subjekty musí na tento konkurenční boj reagovat, jinak by mohly přijít o svůj kapitál v podobě zemědělské půdy, na které hospodaří. Díky finančnímu plánu má společnost možnost si vytvořit představu o budoucím vývoji v oblasti investic do dlouhodobého majetku, zejména jak by tyto investice byly vysoké v případě, že by navazovaly na minulý trend. Na základě toho potom může společnost plánovat i výši cizích zdrojů nutných k financování tohoto dlouhodobého majetku.

Neméně důležitým faktem je i to, že finanční plán dá přehled i o budoucím vývoji ostatních položek účetních výkazů a tím dává podklad pro rozhodování vedení společnosti. Díky finanční analýze pro obě varianty finančního plánu má vedení společnosti přehled i o dopadech budoucího vývoje na jednotlivé aspekty finančního zdraví podniku, tedy likviditu, rentabilitu, aktivitu a zadluženost.



## 6 ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je sestavení finančního plánu pro vybranou společnost, kterou je společnost ZEMO, spol. s r.o. se sídlem v Bohatých Málkovicích, která se zabývá zemědělskou činností, zejména rostlinnou výrobou.

V diplomové práci byla nejprve vypsána teoretická východiska týkající se problematiky finančního plánování, poté východiska k metodám použitým v diplomové práci, jako je strategická analýza pomocí analýzy PESTLE, Porterův model pěti sil a finanční analýza. V další části práce byl vybraný podnik představen a popsán. Následně byla provedena analýza vnějšího prostředí společnosti dle metody PESTLE a analýza dle Porterova modelu pěti sil. Na to poté navazuje finanční analýza, která analyzuje účetní výkazy společnosti za roky 2013 až 2017. Analytická část je završena SWOT analýzou, která vypisuje nejdůležitější příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky podniku.

Stěžejní část diplomové práce je zaměřena na sestavení finančního plánu pro roky 2018 až 2021, a to v optimistické a pesimistické variantě. Základem pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb, kdy byla nejprve stanovena předpověď pro tržby odvětví na základě trendu závislosti těchto tržeb na makroekonomické veličině hrubý domácí produkt. Tato veličina byla vybrána proto, že měla dle Pearsonova korelačního koeficientu nejsilnější závislost na tržbách odvětví. Poté byl stanoven tržní podíl společnosti ZEMO, spol. s r.o. a jeho tempo růstu. Na základě průměrného tempa růstu tohoto tržního podílu byla stanovena předpověď vývoje tržního podílu pro predikované roky 2018 až 2021 a na základě tohoto byla dopočítána předpověď tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. Optimistická varianta předpovědi tržeb vychází z lineární rovnice trendu závislosti tržeb na hrubém domácím produktu, která předpověděla růst tržeb odvětví s vyšším tempem růstu. Pro pesimistickou variantu byla použita polynomiická rovnice trendu závislosti tržeb na hrubém domácím produktu, která předpovídá růst tržeb odvětví s mnohem nižším tempem růstu.

Pro sestavení finančního plánu byly poté stanoveny další tři generátory hodnoty, kterými jsou zisková marže, pracovní kapitál a dlouhodobý majetek. Poté již bylo možné sestavit plánované účetní výkazy pro optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu. Jednotlivé položky plánovaných výkazů vycházely z již vypočítaných údajů z generátorů hodnoty, nebo byly stanoveny procentním podílem na tržbách. Při plánovaném výkazu cash flow vycházel konečný stav peněžních prostředků, který přechází do oběžných aktiv rozvahy do položky krátkodobý

finanční majetek na konci období záporný. Proto byly naplánovány bankovní úvěry ve vyšším objemu, aby zároveň bylo možné financovat investice do dlouhodobého majetku.

Pro zhodnocení finančního plánu byla na závěr provedena finanční analýza těchto plánovaných výkazů pro optimistickou i pesimistickou variantu pomocí poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Obě varianty finančního plánu se vyznačují zvyšující se bilanční sumou, přičemž tempo růstu tohoto zvyšování je výraznější u optimistické varianty. Zároveň provozní výsledek hospodaření je plánován kladný a má být vyšší pro optimistickou verzi plánu. Naopak finanční výsledek hospodaření je plánován jako záporný a pro optimistickou variantu v nižších hodnotách. Je to zejména z tohoto důvodu, že na základě generátoru hodnoty dlouhodobý majetek byly naplánovány vysoké investice do dlouhodobého majetku, zejména do pozemků a samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí. V návaznosti na tyto vysoké investice bylo nutné naplánovat i odpovídající objem bankovních úvěrů a tím i nákladových úroků, které se do finančního výsledku hospodaření promítají. Investice do dlouhodobého majetku a výše bankovních úvěrů je vyšší zejména u optimistické verze finančního plánu. Tato skutečnost se poté odráží zejména na ukazatelích zadluženosti, kdy zadluženost cizími zdroji roste. Vzhledem k tomu, že těmito cizími zdroji bude pořízován dlouhodobý majetek, který je nutný pro činnost společnosti, nemusí nutně rostoucí zadluženost znamenat problém. Co se týče rentability, vychází v plánovaných letech lépe než v roce 2017.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BARTOŠEK, M., 2019. *Interview*. ZEMO, spol. s r.o., Bohaté Málkovice, 23. 1. 2019.
- BEZPEČNOST PRÁCE.INFO, 2019. *BOZP info – seznam zákonů, vyhlášek a vládních nařízení (aktuální a platná legislativa BOZP)* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<https://www.bezpecnostprace.info/zakony/bozp-info-zakony-legislativa/>>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. *Jihomoravský kraj, Demografický vývoj* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3115#>](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__100__3115#>)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)>
- EAGRI.CZ, 2019. *Statistické údaje k evidenci zemědělských podnikatelů*. [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/EZP/statistiky/>>
- EKATALOG, 2019. *ZEMO, spol. s r.o.* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<https://www.ekatalog.cz/firma/140609-zemo-spol-s-ro/>>
- EUROPA.CZ, 2019. *Oficiální internetové stránky Evropské unie*. [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <[https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs)>
- GRASSEOVÁ, M a kol., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=566808&typ=UPLNY>>
- KISLINGEROVÁ, E, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LANDA, M., 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press a.s., 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MAREK, P. a kol., 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, M., 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3. upravené a rozšířené vydání, Praha: Ekopress, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ , 2019. *Makroekonomická predikce*. [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019. Analytické materiály. [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>>

NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. 'Index IN 05,' *Sborník z konference Evropské finanční systémy*. 2005. Str. 143 – 148. ISBN 80-210- 3753-9.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza-metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera . finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

*Souhrnné přehledy o půdním fondu z údajů z katastru nemovitostí České republiky*. Praha: Český úřad zeměměřičský a katastrální, 2017, ISBN 978-80-86918-98-3.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, C1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Zákon č. 586/1992 Sb. zákon o daních z příjmů.

Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční

Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti.

Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a změně některých zákonů.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí

ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Počet zemědělských firem v ČR mírně roste, hlavně kvůli dotacím.* [online], 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:<<https://www.zscr.cz/clanek/pocet-zemedelskych-firem-v-cr-mirne-roste-hlavne-kvuli-dotacim-720?cid=720&nadpis=pocet-zemedelskych-firem-v-cr-mirne-roste-hlavne-kvuli-dotacim>>

## **8 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Logo společnosti ZEMO, spol. s r.o.....	479
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti ZEMO, spol. s r.o.....	480

## 9 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Hrubý domácí produkt České republiky v letech 2013 – 2017. ....	41
Tab. č. 2: Vývoj inflace v České republice v letech 2013 – 2017 .....	42
Tab. č. 3: Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2013 – 2017. ....	42
Tab. č. 4: Počet a struktura obyvatel Jihomoravského kraje v letech 2013 – 2017. ....	42
Tab. č. 5: Průměrná mzda v České republice a v odvětví A CZ-NACE v letech 2013 – 2017	43
Tab. č. 6: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek aktiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	50
Tab. č. 7: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek aktiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	52
Tab. č. 8: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	53
Tab. č. 9: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek pasiv společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	55
Tab. č. 10: Horizontální analýza nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	56
Tab. č. 11: Vertikální analýza nejvýznamnějších položek výkazu zisku a ztráty společnosti ZEMO, spol. s r.o. v letech 2013 – 2017 .....	58
Tab. č. 12: Čistý pracovní kapitál společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	59
Tab. č. 13: Ukazatelé rentability společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	61
Tab. č. 14: Ukazatelé likvidity společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	62
Tab. č. 15: Ukazatelé aktivity společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	63
Tab. č. 16: Ukazatelé zadluženosti společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017 .....	65
Tab. č. 17: Provozní ukazatelé společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	67
Tab. č. 18: Altmanův model společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	68
Tab. č. 19: Index IN05 společnosti ZEMO, spol. s r.o., AGROS Vyškov-Dědice a.s., a ZOD Haná, družstvo se sídlem ve Švábenicích v letech 2013 – 2017.....	69
Tab. č. 20: Tržby ZEMO, spol. s r.o. a odvětví A klasifikace CZ-NACE a makroekonomické ukazatele spolu s Pearsonovým koeficientem.....	71
Tab. č. 20: Rovnice a koeficienty determinace trendů.....	72
Tab. č. 21: Předpověď celkových tržeb odvětví na základě lineárního trendu, logaritmického trendu, polynomičeského trendu 2. stupně a polynomičeského trendu 3. stupně.....	74
Tab. č. 23: Analýza tržního podílu a předpověď tržeb pro optimistickou variantu .....	75

Tab. č. 24: Analýza tržního podílu a předpověď tržeb pro pesimistickou variantu .....	75
Tab. č. 25: Predikce tržeb společnosti ZEMO, spol. s r.o. v optimistické a pesimistické variantě. ....	77
Tab. č. 26: Zisková marže shora a predikce provozního výsledku hospodaření společnosti ZEMO, spol. s r.o. ....	77
Tab. č. 27: Predikce provozního výsledku hospodaření a ziskové marže zdola v optimistické variantě .....	78
Tab. č. 28: Predikce provozního výsledku hospodaření a ziskové marže zdola v pesimistické variantě. ....	79
Tab. č. 29: Doby obratu zásob, pohledávek a závazků za období 2013 až 2017 a jejich predikce na období 2018 až 2021 .....	79
Tab. č. 30: Predikce čistého pracovního kapitálu v optimistické variantě. ....	80
Tab. č. 31: Predikce čistého pracovního kapitálu v pesimistické variantě. ....	81
Tab. č. 32: Investice do dlouhodobého majetku – pozemky. ....	82
Tab. č. 33: Investice do dlouhodobého majetku – stavby .....	82
Tab. č. 34: Investice do dlouhodobého majetku – soubory movitých věcí .....	83
Tab. č. 35: Plán investic do dlouhodobého majetku v optimistické a pesimistické variantě v letech 2018 až 2021 .....	83
Tab. č. 36: Plán dlouhodobého majetku – stavby .....	84
Tab. č. 37: Plán dlouhodobého majetku – soubor movitých věcí .....	84
Tab. č. 38: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta .....	86
Tab. č. 39: Plánovaná rozvaha – optimistická varianta. ....	88
Tab. č. 40: Plánované cash flow – optimistická varianta. ....	90
Tab. č. 41: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta .....	90
Tab. č. 42: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta. ....	92
Tab. č. 43: Plánované cash flow – pesimistická varianta. ....	93
Tab. č. 44: Ukazatelé rentability pro obě varianty finančního plánu .....	94
Tab. č. 45: Ukazatelé likvidity pro obě varianty finančního plánu. ....	94
Tab. č. 46: Ukazatelé aktivity pro obě varianty finančního plánu .....	95
Tab. č. 47: Ukazatelé zadluženosti pro obě varianty finančního plánu .....	95
Tab. č. 48: Altmanův model pro obě varianty finančního plánu .....	96
Tab. č. 49: Index IN05 pro obě varianty finančního plánu .....	97



## 10 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkové rozlohy zemědělské půdy v ČR v letech 1966 – 2017. ....	47
Graf č. 2: Počet podnikatelských subjektů v zemědělství v České republice v letech 2005 – 2017.....	48
Graf č. 3: Lineární trend .....	72
Graf č. 4: Logaritmický trend .....	73
Graf č. 5: Polynomický trend.....	73

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvahy společnosti ZEMO, spol. s r.o. za období 2013 – 2017

Příloha 2: Výkazy zisku a ztráty Rozvahy společnosti ZEMO, spol. s r.o. za období 2013 - 2017

**Příloha 1: Rozvahy za období 2013 – 2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	104 093	131 423	151 189	156 555	149 821
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	73 011	94 007	106 945	112 479	110 548
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	72 826	93 822	106 760	112 479	110 548
Pozemky	20 052	32 066	39 305	45 774	51 624
Stavby	18 443	18 723	18 494	17 982	17 496
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	33 254	42 235	46 221	48 181	39 199
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	211	550	2 740	542	2 229
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	866	248	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	185	185	185	0	0
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	185	185	185	0	0
Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	29 072	34 882	39 923	39 183	28 867
Zásoby	28 324	29 333	33 094	27 874	22 569
Materiál	5 265	5 136	5 463	4 687	4 047
Nedokončená výroba a polotovary	10 566	10 060	12 388	10 098	11 782

Výrobky	12 346	14 118	15 226	13 089	6 716
Zvířata	0	0	0	0	0
Zboží	147	19	17	0	24
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	613	580	1 207	11 267	5 812
Pohledávky z obchodních vztahů	471	208	386	6 549	3 932
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	4 565	1 643
Krátkodobé poskytnuté zálohy	118	91	235	153	2
Dohadné účty aktivní	0	0	265	0	231
Jiné pohledávky	24	281	321	0	4
Krátkodobý finanční majetek	135	4 969	5 622	42	486
Peníze	83	71	45	42	51
Účty v bankách	52	4 898	5 577	0	435
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	2 010	2 534	4 321	4 893	10 406
Náklady příštích období	26	20	33	39	50
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	1 984	2 514	4 288	4 854	10 356
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>104 093</b>	<b>131 423</b>	<b>151 189</b>	<b>156 555</b>	<b>149 821</b>
Vlastní kapitál	68 197	82 694	97 846	104 085	104 886
Základní kapitál	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Základní kapitál	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-14	-14	-14	0	0
Emisní ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0

Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-14	-14	-14	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	135	135	135	135	135
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	135	135	135	135	135
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	57 337	64 613	79 113	94 257	94 860
Nerozdělený zisk minulých let	57 337	64 613	79 113	94 257	100 032
Nehrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 389	16 610	17 262	8 343	3 369
Cizí zdroje	35 792	48 729	53 261	52 373	44 925
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právní předpisů	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	11 173	10 196	9 477	9 395	8 197
Závazky z obchodních vztahů	6 558	5 227	4 157	2 934	1 655
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasívní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	4 615	4 969	5 320	6 461	6 542
Krátkodobé závazky	2 679	4 801	3 977	3 200	1 440
Závazky z obchodních vztahů	149	562	733	1 604	29
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	42	255	0	85	0
Závazky k zaměstnancům	412	404	423	426	383
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	254	241	254	254	232
Stát - daňové závazky a dotace	1 333	2 712	726	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	1 007	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasívní	489	627	834	787	757

Jiné závazky	0	0	0	44	39
Bankovní úvěry a výpomoci	21 940	33 732	39 807	39 778	35 288
Bankovní úvěry dlouhodobé	14 785	29 355	34 188	38 536	29 675
Krátkodobé bankovní úvěry	6 955	4 377	5 619	1 242	5 613
Krátkodobé finanční výpomoci	200	0	0	0	0
Časové rozlišení	104	0	82	97	10
Výdaje příštích období	104	0	82	97	10
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha 2: Výkazy zisku a ztráty za období 2013 – 2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	316	516	779	702	229
Náklady vynaložené na prodané zboží	303	528	714	604	226
Obchodní marže	13	-12	65	98	3
Výkony	62 750	66 856	69 181	59 070	48 108
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	61 851	65 445	65 674	63 495	52 798
Změna stavu zásob vlastní činnosti	851	1 266	3 436	-4 427	-4 690
Aktivace	48	145	71	2	0
Výkonová spotřeba	44 029	40 105	39 672	38 244	34 832
Spotřeba materiálu a energie	30 706	29 091	27 993	25 132	24 592
Služby	13 323	11 014	11 679	13 112	10 240
Přidaná hodnota	18 734	26 739	29 574	20 924	13 279
Osobní náklady	10 728	9 932	9 986	10 206	10 213
Mzdové náklady	7 707	7 185	7 225	7 392	7 293
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 605	2 352	2 385	2 411	2 429
Sociální náklady	416	395	376	385	509
Daně a poplatky	711	1 072	751	419	401
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 507	8 141	9 794	9 850	10 426
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	654	2 501	3 379	1 737	1 909
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	601	2 486	3 275	1 333	1 876
Tržby z prodeje materiálu	53	15	104	404	33
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	263	972	1 838	950	33
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	231	966	1 775	716	26
Prodaný materiál	32	6	63	234	7
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	13 969	14 368	27 549	29 846	26 450
Ostatní provozní náklady	1 876	2 043	16 058	19 904	15 717
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	12 272	21 448	22 075	11 178	4 848
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	185
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	185
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0

Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	199
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	2	9	13	3	3
Nákladové úroky	851	1 002	1 181	1 078	922
Ostatní finanční výnosy	430	331	582	384	382
Ostatní finanční náklady	90	77	78	77	76
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-510	-739	-664	-782	-613
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 373	4 099	4 149	2 053	866
- splatná	1 927	3 746	3 798	911	786
- odložená	446	353	351	1 142	80
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 389	16 610	17 262	8 343	3 369
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 389	16 610	17 262	8 343	3 369
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	11 762	20 709	21 411	10 396	4 265